الإدارة الذاتية للمدرسة

School - Based Management

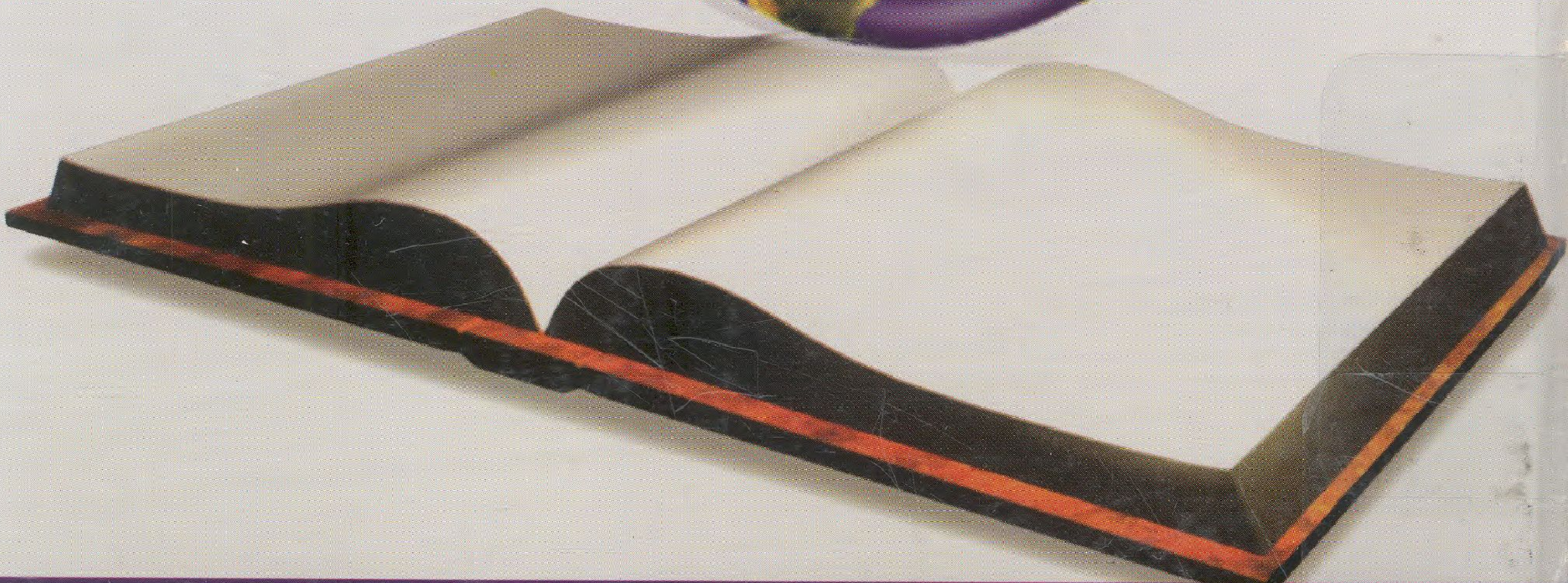
دكـــتور

أسامة محمد سيد علي

تقديـــم

الأستاذ الدكتور/ **مصطفى رجب**





العلم و الإيمان  للنشر و التوزيع

الإدارة الذاتية للمدرسة

School -Based Management

دكتور
أسامة محمد سيد علي

تقديم
الأستاذ الدكتور/ مصطفي رجب

العلم والإيمان للنشر والتوزيع

علي ، أسامة محمد سيد.
الإدارة الذاتية للمدرسة / أسامة محمد سيد علي ؛ تقديم الدكتور مصطفى رجب .- ط١.- كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
٣٠٤ ص ؛ ٢٤سم .
تدمك : 8 -232 – 308 – 978-977 .
١. الإدارة التعليمية
أ – العنوان

رقم الإيداع : ١١٦٣٦ / ٢٠٠٩.

الناشر : العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: elelm_aleman@yahoo.com
elelm_aleman@hotmail.com

2010

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلي روح والدي الطاهرة

إلي أمي وأسرتي الصغيرة

إلي أستاذي العالم الجليل أ.د. أحمد اسما عيل حجي

إلي أساتذتي وزملائي وأخوتي العاملين في الأزهر الشريف

ورئاسة قطاع المعاهد الأزهرية

(لجنة نظم جودة التعليم والاعتماد)

والعاملين بالإدارة المركزية لمنطقة سوهاج الأزهرية

ومعهد الشيخ محمود عنبر بطهطا

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

عرفاناً لهم بالجميل

الفهرس

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

تقديم الكتاب

تُعد المدرسة إحدي المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لأداء أدوار عدة حيث تحتضن الطالب طوال فترة تعلمه فهي مكان التعليم والتعلم، وهي البيئة التي يقوم فيها المدراء والمعلمين والعاملين بأداء عملهم ومهامهم الوظيفية المكلفين بها من قبل المجتمع، وهي مكان تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها؛ لذا ينبغي أن تحظي بالاهتمام علي جميع المستويات و تنصب جهود التطوير والتحسين عليها، فقد أدت التغيرات الحادثة في كافة المجالات والتي يشهدها عصرنا الحالي إلي تطورات عدة في استراتيجيات التعليم المعاصر ونظم إدارته؛ مما ترتب عليه ضرورة إعادة النظر في العلاقات بين المدارس والجهات التي تشرف عليها وتديرها وتراقبها، ولعل من أبرز هذه الاستراتيجيات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم والتي تستند علي فلسفة إعادة توزيع صنع القرار واتخاذه لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة؛ مما أدي إلي ظهور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة والذي يُعد البديل لنمط إدارة المدرسة التقليدي بهدف إصلاح التعليم وجعل إدارته إدارة لامركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، وقد أثر إتباع هذا الاتجاه علي نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وقد أتضح ذلك من خلال توجه العديد من الدول نحو اللامركزية في إدارة التعليم كاستراتيجية لتشجيع المعلمين وزيادة كفاءتهم ومستوياتهم، ولدفع المدرسة نحو التغيير والتحسين في الأداء حيث تجعل المدرسة أكثر

ثقافة ومرونة في الممارسات داخل الفصل، وتهتم أيضاً بإنجازات الطالب وتحسين تعلمه؛ لذا ففي خلال السنوات الماضية أصبح اتجاه الإدارة الذاتية اتجاه دولي رئيسي لإصلاح التعليم والمدارس حيث يؤكد هذا الاتجاه لامركزية المدرسة حتي يمكنها اتخاذ القرارات الفعالة، ويعزز استخدامها للمصادر لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة.

وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة الرغبة في تحسين المدرسة وإداراتها وعملياتها التعليمية والتربوية، والتي تمثل أهمية كبري لهيئات التعليم وصناع السياسة والمدراء والمعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم، فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية وتحسين جودة العمل التعليمي والتربوي ومخرجاته النهائية، ففي العديد من أنظمة التعليم والتعلم ونوعيته؛ لذا فقد عملت العديد من الدول علي إقرارها لأنها تؤدي إلي خلق مدارس أفضل وتؤدي إلي تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة كافة العاملين فيها للحصول علي خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية علي المستوي المحلي والعالمي.

وتعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة علي توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعدها علي تحقيق نتائج مرضية معتمدة علي وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وصانعي القرار من الوقوف علي مؤشرات القصور والقوة لتحقيق المحاسبية وضبط وإدارة كافة الأعمال والأنشطة علي اختلاف أنواعها، ونتيجة لما سبق يوجد اعتراف أن الإدارة الذاتية للمدرسة تؤدي إلي تحسين التعلم والتعليم ونوعيته.

وتختلف خبرات الدول في هذا الاتجاه ففي أستراليا نتيجة صدور تقرير كارميل *Karmel* في عام ١٩٧٣م، والذي يُعد من أكثر التقارير تأثيراً في التعليم المدرسي

بأستراليا، والذي أكد فيه علي ضرورة تقليل حدة الرقابة المركزية علي العمليات الإدارية والفنية التي تدور داخل المدرسة، وذلك لضمان فاعلية التعليم المدرسي، وقد أوصي التقرير بأهمية توجيه الموارد لتلبية الاحتياجات التعليمية، مشاركة الآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتلك الموارد، وذلك لأنه اعتبر أن الأقرب إلي المدرسة قد يكونون أقدر علي صياغة السياسات، وتنفيذها بكفاءة أكبر من السلطات المركزية البعيدة عن موقع المدرسة.

وفي نيوزلندا فيلاحظ أن الجهود الموجهة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بدأت بها منذ عام ١٩٨٩م من خلال خطة طموحة للقضاء على مركزية السيطرة بنظام المدارس الحكومية – وهى الخطة التي عرفت باسم " إصلاحات مدارس الغد " – حين قام البرلمان بإلغاء " إدارة التعليم " تلك الإدارة التي تولت الإشراف على مدارس الدولة لعقود طويلة ، وفوضت السلطات الإدارية بالمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ في كل مدرسة مع استمرار الحكومة المركزية في تمويل المدارس والتفاوض بشأن عقود عمل المدرسين بالمدارس الحكومية من خلال وزارة جديدة للتعليم تتمحور مسئوليتها حول السياسات وليس السلطات الإدارية.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية – وبحلول عام ١٩٩٠م – تم تحرير المدارس من العديد من القواعد المفروضة عليها مركزياً والتي كانت تحد من قدراتها على توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون، ويقدر أنه بين عامي ١٩٨٦ – ١٩٩٠م تم تطبيق أحد صيغ الإدارة الذاتية للمدارس في ثلث الإدارات التعليمية بالولايات المتحدة، وخلال نفس الفترة أقرت أكثر من ٢٠ ولاية أمريكية التشريعات اللازمة

لإنشاء مدارس الميثاق (*Charter Schools*) وهى مدارس تتبنى فلسفة الإدارة الذاتية.

وفى انجلترا بحلول عام ١٩٩٣ صدر قانون التعليم الذي حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارس (*Local School Management*) ، الذي يحد من صلاحيات السلطات التعليمية المحلية ، ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد إلى مجلس الإدارة والعاملين بالمدرسة.

أما عن هونج كونج فقد بدأت الإدارة الذاتية للمدرسة بها عام ١٩٩١م وبصفة أساسية عبر " مبادرة الإدارة المدرسية عام ١٩٩١م "، والتي أفضت إلى تغييرات جوهرية في أداء الإدارة المدرسية، وقد تبنت حكومة هونج كونج هذه المبادرة وقدمتها كإطار عام لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ببعض قطاعات التعليم العام ، وبحلول عام ١٩٩٧م أوصت لجنة التعليم (*Educational Committee*) بتطبيق منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع مدارس هونج كونج وذلك بحلول عام ٢٠٠٠م.

وفي المكسيك فقد بدأت إصلاح التعليم وتحسينه عام ١٩٩٢م وذلك بإتباع اتجاه اللامركزية في إدارة التعليم فنقلت عدد من الصلاحيات إلي حكومات الولايات، ونقلت بعض الصلاحيات إلي العاملين في المدارس، ولتحقيق ما سبق أعدت برنامج لتحسين جودة التعليم المدرسي وتم إعداده بالاشتراك بين وزارة التعليم والحكومة الفيدرالية هذا علي الرغم من أن التعليمات والقرارات القومية هي التي تتولي الحكم عليه وعلي تطبيقه، وتتولي الحكومة المركزية الفيدرالية مراقبة عملية التطبيق للبرنامج وتقترح التعديلات الإصلاحية علي حكومات الولايات وتتولي أيضاً الحكومة الفيدرالية المركزية عملية التمويل للبرنامج بالاشتراك مع الولايات والبلديات

والجمعيات الأهلية ورجال الأعمال والآباء.

وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعني امتلاك المدرسة مقدار من الآلية في إدارة نفسها، مع مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية واتخاذها، ولها صلاحيات مفوضة فيها حول عمليات التعليم مثل التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، والتمويل، والمناهج الدراسية، والتنمية المهنية، وتحسين أداء الطلاب، واختيار العاملين في المدرسة.

وقد سعدت بمراجعة هذا الكتاب وأمل أن يفيد العاملين في مجال الإدارة التعليمية والمارسين لها والذين يعملون من خلالها ويتأثرون بها وهم العاملين في المدارس من موجهين ومديرين ونظار ومعلمين، وأيضا نأمل أن يفيد دارسي الإدارة التعليمية والمهتمين بها من الباحثين.

واسأل الله تعالي أن يجدوا جميعاً الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والله ولي التوفيق.

أ. د. مصطفي رجب

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة سوهاج

رمضان ١٤٣٣هجرية

أغسطس ٢٠٠٩ ميلادية

الفصل الأول

الإدارة المدرسية

الفصل الأول:

مقدمة

لقد دخلت الإدارة المدرسية آفاقاً جديدة تختلف عما كان في الماضي حيث كانت تتمثل في إلقاء الأوامر، وجدول حصص يُنفذ ودروس تُلقن، وتُسجل غياب وحضور المعلمين والطلاب، وحفظ النظام داخل المدرسة، وعقاب التلاميذ، ووظيفتها تتمثل في حفظ النظام، وإشباع غرور النظام الإداري الاستبدادي داخل المدرسة؛ مما يجعل المعلمين يعيشون في صراع وتوتر وعدم استقرار، أما الآن فهي صاحبة الفضل في كافة التطورات الحادثة في المعارف والتقدم الذي نعيشه في عصرنا الحالي فهي منطلق وأساس لكل الأعمال التربوية العظيمة والتي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي، بدلا من التطورات والخطوات البطيئة التي كنا نعهدها في الماضي، فبعد أن انتهت الحرب العالمية الثانية تفتحت العيون لتبحث عن ما يعوضها عن خسائر هذه الحرب وما خلفته من دمار اجتاح العالم، فبدأت تتوحد الجهود للبحث عن حلول للخروج من الكوارث والدمار، فكانت الإدارة العامة هي المخرج من الدمار الناتج عنها وشمل كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية؛ مما أدي إلي ظهور الاكتشافات العلمية الجديدة فتطورت الصناعة وراجت التجارة، حتى أصبح هذا العصر الذي نعيشه يسمي بعصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي والتقني والثورة الإدارية، واتجه العلماء في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا إلي تطويع هذا العلم لخدمة التربية؛ مما أدي إلي الآثار العظيمة التي نراها بوضوح في التعليم الآن، وقد صدرت الولايات المتحدة الأمريكية هذا العلم الجديد إلي كل دول العالم.

ويشير الواقع واستقراء التاريخ إلي وجود قاعدة أساسية هامة في العمل التربوي مؤداها إن كل تطوير في التعليم ينبغي أن يشمل كل جوانب التعليم والعملية التربوية، بما

في ذلك إدارته والتي تمثل أساس نجاح العملية التعليمية، وتُعد الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التعليمي، ولكنها تعد المستوي الإجرائي فهي تتولي تنفيذ السياسة التعليمية بكافة جوانبها، فهي الوجه المباشر للنظام التعليمي أمام المجتمع؛ نظراً لوجودها في كافته(قراه- مدنه- حضره – ريفه- باديته...) فهي تتعامل وتتصل بكافة فئاته يومياً، فالأسر ترسل أبنائها إلي المدارس وهم مطمئنين إلي ما يدور ويحدث داخلها مؤمنين بأنه لصالح أبنائهم سواء أكان في الوقت الحالي أو في المستقبل، ولصالح المجتمع بصفة عامة حيث يرغب في الحفاظ علي تراثه ومقوماته وتطوير منطلقا ته إلي ما هو أفضل بتربية أبنائه تربية تؤدي إلي التقدم.

وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها في نمو الطالب وتنميته في كافة المجالات المعرفية والروحية والعقلية والبد نية، وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب خبرات متعددة، فهي الآن أصبحت ترتكز حول الطالب، والظروف والامكانات التي تساعد علي توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وتعمل علي تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يُركز علي تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ولقد اختارت الإدارة المدرسية لها الآن مفهوما جديداً وهو الاهتمام بالارتباط بالمجتمع ومؤسساته، والاهتمام بحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وقد نتج عن هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع؛ مما أدي بالمدرسة أن تقوم بدراسة مشكلاته والعمل علي تحسين وتطوير الحياة فيه، إلي جانب الاهتمام بنقل تراثه الثقافي إلي طلابها، والعمل علي توفير كافة الظروف التي تسهم في إبراز فردية التلميذ، وهذا كله دفع بالمجتمع إلي تقديم الامكانات والمساعدات التي يمكن أن تُسهم في تحقيق وتنفيذ العملية التعليمية والتربوية ورفع مستواها.

ويُعد تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية الأساس في عمل الإدارة المدرسية بعد أن كان دورها يرتبط بالنواحي الإدارية فقط، والآن أصبح يشملها فهو يوجه الوظائف الإدارية إلي خدمة العملية التربوية الاجتماعية، وتمثل الوظائف القيادية في المدرسة شكل من أشكال الترقي فهي من اكبر الحوافز في مجال التعليم حيث تدفع العاملين إلي الارتقاء بمستوي أدائهم في العمل.

وبذلك فقد أصبحت الإدارة المدرسية أسلوباً يعبر عن أمال الشعوب، كما أصبحت تعني كل الصفات المرغوبة والأعمال المتوقعة لتحقيق رفاهية المجتمع وأبنائه. وهذا يعني أن أسلوب الإدارة المدرسية السليم يتميز بالجدية في العمل وبما يشيع بين الأفراد من علاقات طيبة سليمة ومعاملة عادلة كريمة تقدم للتلاميذ من ثناياها الأحداث اليومية قدوات صالحة ومثل عليا.

والإدارة المدرسية تبحث في كل ما يفيدها من علوم أخرى حتى يمكنها تطوير نفسها إثراء التربية وبالتالي تستطيع القيام بمسئولياتها الملقاة علي عاتقها والتي تتعدد ويتولى تنفيذها رجال الإدارة المدرسية وهم قادة المدارس بمستوياتها ومراحلها المختلفة، وهذا يعني تعدد أدوارهم ومهامهم ومسئولياتهم. فالإدارة المدرسية المعاصرة تعمل علي إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في جميع عمليات المدرسة.

ومما سبق يتبين لنا أن الإدارة المدرسية جزءً من الإدارة التعليمية والتي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة، وهي جزءً من إدارة التربية وتعتبر علاقاتها بالإدارة التعليمية علاقة الجزء بالكل؛ لذا لا يمكن فهمها إلا في ظل الإدارة التعليمية لأنها تستمد شخصيتها من النظام التعليمي كله. وبذلك فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وتتحدد بأنها علي مستوي المدرسة، ولكنها في نفس الوقت ترتبط بالمستويات العليا للإدارة التعليمية،

وبالمجتمع والبيئة المحلية وتتم وفق سياسة الدولة، وقد اشتقت طبيعتها من التربية وهي تستهدف تحقيق أهدافها المتوقعة منها، والإدارة المدرسية تختلف في طبيعتها من عمل لأخر بحسب طبيعة العمل وعدد العاملين ونوعياتهم ومؤهلاتهم العلمية ومناخ العمل الذي تعمل فيه، وبحسب تكنولوجيا العمل نفسه، وأسلوب الإدارة المتبعة، وبحسب نوعية القيادة الإدارية في المدرسة؛ مما أدي إلي تعدد الأنماط القيادية والإدارية.

وبقدوم الألفية الثالثة وما تتسم به من ثورة علمية وتكنولوجية واتصالات، أصبحت المعرفة قوة حقيقية تؤدي إلى التقدم، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال نظام تعليمي كفء قادر على إنتاج تلك المعرفة وتطويرها وتحقيق ذلك يحتاج إلى البحث عن هياكل تربوية حديثة ورؤية جديدة للمؤسسة التعليمية ودورها التربوي من خلال إدارة (قيادة) تربوية واعية متعددة الكفايات والمهارات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، كما تتميز بالقدرة على إدراك العلاقات واتخاذ القرارات. فالإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على الديمقراطية والمشاركة والعلاقات الإنسانية ونبذ الفردية والتسلط وتستند إلى التقنيات الحديثة والأسلوب العلمي في تطوير وتجديد التعليم ويحتل اختيار العناصر القيادية وتأهيلها موقع الصدارة في أولويات التطوير إذ تتجه البحوث التربوية إلى التركيز على تطوير الإداريين في النظم التعليمية في ضوء النظريات الإدارية الحديثة؛ لذا ظهرت مجموعة من الاتجاهات الإدارية لإصلاح التعليم استهدفت تطوير بنية المدرسة لكي تتواءم وتتكيف مع المتغيرات العالمية، وذلك لتحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية.

- ماهية ومفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، وقد استفادت في تطورها من تطور مفهوم الإدارة العامة والتعليمية، لذا تتعدد تعريفات الإدارة المدرسية، ويشير الكاتب إلي البعض منها:

- **محمد أحمد الغنام**: العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية، والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعي المؤسسة لتحقيقها سواء اكانت هذه المؤسسة مدرسة أو مصنعاً أو متجراً.
- **صلاح عبد الحميد مصطفي**: جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- **أحمد إبراهيم أحمد**:كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة، وبذلك فهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة لتحقيق تقدم التعليم فيها.
- **عبد الغني ألنوري**: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة.
- **محمد حسنين العجمي**: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (تخطيط – تنظيم – متابعة – توجيه – رقابة) التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من

معلمين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطلاب في كافة النواحي العقلية والأخلاقية والاجتماعية والوجدانية والجسمية، حتى يمكنه التكيف مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه.

- **شاكر محمد فتحي وآخرون:** كل متكامل منظم يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية، ومجموعة عمليات متشابكة ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة سواء داخل المدرسة أو بين المدارس بعضها البعض أو بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع وصولا إلي تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فاعلية ممكنة.
- **عرفات عبد العزيز سليمان:** ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة رغبة منها في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.

من خلال التعريفات السابقة للإدارة المدرسية يتضح أنها:

جملة الجهود المبذولة بإتباع طرق عدة وعن طريق مهام وظيفية لتحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية بواسطة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لتلك الجهود لتحقيق أهداف محددة لتحسين وتطوير العملية التعليمية، فهي تمثل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلي أساس سليم.

- وظائف الإدارة المدرسية:

يُمكن تحديد الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية في تنسيق الخدمات المختلفة والأعمال المتنوعة التي تستهدف تنفيذ البرامج التعليمية بطريق جيدة تحقق الفائدة والنفع المتوقع منها، وذلك عن طريق تهيئة الظروف للخدمات التي تساعد علي تربية التلاميذ والطلاب وتعليمهم لتحقيق النمو المتكامل ونفع أنفسهم ومجتمعهم، وأيضاً من وظائفها العمل علي نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام، وهذا يتطلب توافر قادة لديهم القدرة علي تنمية البرنامج التعليمي، وتتوافر فيهم القدرة علي إنشاء وتوجيه برنامج العلاقات الإنسانية، وأن يظهروا قدراتهم علي العمل التعاوني ويقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه وتطويره، وإلي جانب الوظائف السابقة فهناك جوانب أخري أساسية تشمل تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض علي إدارة المدرسة أن تعمل علي تهيئة القدوة الصالحة لتلاميذها من خلال مدير مدرسة ومعلميها وأن يكون مناخ المدرسة العام وسيلة فعالة لنمو شخصية الطالب بصورة متكاملة.

وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية وظيفة أخري جديدة تتمثل في دراسة المجتمع والعمل علي حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وقد أدي ظهور تلك الوظيفة إلي زيادة التقارب بين والاتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع؛ مما أدي لظهور اتجاه المشاركة المجتمعية في التعليم وأدي بالمدرسة بأن تعمل علي أن تكيف أساليبها وعدلت من طرق أدائها للعمل لتفعيل هذا الاتجاه.

ولقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية لتسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مديرا المدرسة مجرد المحافظة علي

النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وغيابهم، والعمل علي إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والامكانات التي تساعد علي توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل علي تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، ويدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع. وبذلك فهي ليست مجرد واجبات يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤها وإداريوها، فهي تشمل جميع العاملين في المدرسة، وكل منهم له دوره في تحقيق أهدافها.

بذلك تتمثل وظائف الإدارة المدرسية فيما يلي:

- تحسين العملية التعليمية والارتفاع بمستوي الإدارة وذلك من خلال توعية وتبصير العاملين في مجال التربية والتعليم بمسؤولياتهم وواجباتهم ، والتوجيه التربوي السليم.
- تحديد الجوانب الفنية والإدارية في العمل المدرسي تحديداً واضحاً لتحقيق التوازن بينهما حتى لا يختل العمل ويضيع الهدف.
- تحديد وسائل مراجعة أعمال الإدارة المدرسية ومتابعة نتائجها متابعة هادفة، بما يساعد علي إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ بما يحقق الأهداف المرجوة.
- مساعدة الطفل علي التمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئولياته في حياته المقبلة.
- أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول المتعلم وتوافر كافة الظروف والامكانات التي تساعد علي توجيه نموه العقلي والبدني والروحي نحو الاتجاه

المرغوب فيه.

- تطوير المنهج الدراسي من حيث الأداء والمحتوي، وهذا يقتضي توافر قيادات إدارية وفنية متطورة تعمل علي تطويره بصفة مستمرة ليساير التطورات الحادثة، ونمو الوظائف المسندة إلي المدرسة لتحقيق أهداف التعليم.
- تحقيق التنمية المهنية الدائمة للمعلمين والعاملين في المدرسة.
- زيادة إسهام المجتمع في العملية التعليمية، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، فالمجتمع أنشا المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية أبنائه، ونجاح المدرسة يتوقف علي مدي ارتباطها بالمجتمع الذي توجد فيه مع مراعاة خصائصه وطموحاته وما يتوقعه المجتمع منها.
- الإشراف علي المبني المدرسي وإدارته وصيانته، وصيانة جميع التجهيزات (أثاث وأجهزة تعليمية).
- العمل علي توفير التمويل اللازم لسير العملية التعليمية وذلك من خلال جذب المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل التعليم.
- تفويض بعض المسئوليات للعاملين في المدرسة لتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة
- التخطيط الاستراتيجي لوضع تصورات لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والأساليب والعمليات التي تحقق هذه التصورات.

وتوجد أيضاً الوظيفة الإنسانية للإدارة المدرسية وهدفها تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير كافة الظروف والامكانات التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية؛ مما يؤدي إلي نمو التلميذ نمواً متكاملا(جسدياً- روحياً- بدنياً) ويتم إعداده لتولي مسئولياته في حياته العملية الحاضرة وفي المستقبل، هذا إلي جانب نمو

المعلمين مهنياً لتنفيذ المناهج الدراسية لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، وهذا أدي بالمدرسة أن تصبح وسيلة وليست غاية لتجقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً.

وما يساعد علي تحقيق ما سبق مراعاة عدة مبادئ وتوجيهات أهمها:

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حُسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها في السلم التعليمي، وخصائص نمو التلاميذ فيها وما يستلزمها، مع الإلمام بالمناهج الخاصة بها وما تهدف إليه.
- الوقوف علي الصعوبات التي قد تعترض سير العمل داخل المدرسة، ومعرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها.

مما سبق يتضح أن وظائف الإدارة المدرسية الرئيسة تتمثل في:

إعداد الطلاب لفهم الحياة بماضيها وحاضرها ومستقبلها، تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد علي تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، رعاية الطلاب الموهوبين، والطلاب المعاقين، صنع واتخاذ القرارات المدرسية، تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وتأصيل قيمه، الكشف عن ميول وقدرات واستعدادات الطلاب ومساعدتهم علي تحقيق ما يمكن منها، تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والعاملين في المدرسة وفقاً للصالح العام، و توفير التمويل اللازم لسير العملية التعليمية واستخدامه بفاعلية.

- مسئوليات الإدارة المدرسية:

تتعدد مسئوليات الإدارة المدرسية وتتمثل في التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، المتابعة، التقويم، وفيما يلي لمحة عن كل منهم:

- التخطيط:

أحد مسئوليات الإدارة المدرسية وله الأولوية علي جميع المسئوليات الأخرى، فلا يمكن تنفيذ أي عمل دون أن يخطط له، فهو يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ آي عمل من الأعمال، وبذلك يعد من العمليات الهامة لنجاح العمل المدرسي ويحتاج من مدير المدرسة بذل الجهد والوقت حتى يمكنه تحقيق أهداف مدرسته، وتفادي آية مشكلات تواجه هذا العمل. ويقصد به وضع برنامج للعمل ويتم توزيعه علي العاملين في المدرسة (معلمين- إداريين..) ويجب أن يتضمن كافة الأنشطة المدرسية (رياضية- ثقافية- اجتماعية- فنية) وكذلك الميزانية وتوزيعها والمشكلات المدرسية.

وبذلك فالتخطيط للعمل المدرسي يعد أحد العمليات الهامة اللازمة لنجاح العمل المدرسي والتي يجب علي إدارة المدرسة إعطائها الوقت الكاف لتحقق المدرسة أهدافها، فالعديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة في بداية العام الدراسي قد يكون سببها انعدام أو ضعف التخطيط للعمل المدرسي.

ولكي ينجح التخطيط في المدرسة يلزم مراعاة ما يلي:

- رسم برنامج زمني عام مع وضع احتمالات الحذف أو الإضافة إليه.
- معرفة كافة إمكانات المدرسة،مبانيها، مرافقها، أثاثها، تجهيزاتها، وحاجاتها.
- معرفة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ متطلبات العام الدراسي، في ضوء البرنامج المحدد والمخطط لتنفيذه.

- معرفة إمكانات وظروف المجتمع المحلي، طرق وأساليب التعاون المتبادل بينهم.
- تكوين لجان مختصة تتولي تنفيذ الأعمال والأنشطة والإشراف عليها.
- توزيع أعمال اللجان والأنشطة الخاصة بها، مع مراعاة توفير متطلبات القيام بالتنفيذ والتنسيق بين اللجان.
- دراسة ما يظهر من مشكلات والعمل علي وضع حلول مناسبة لها.
- تلبي الخطة حاجات أساسية تتصل بعملية التعليم والتعلم والابتعاد عن جوانب التنظير التي لا تجسد واقعاً معيناً.
- يتصف التخطيط والخطة الموضوعة بالمرونة بما ييسر مواجهة المواقف الطارئة.
- عند بناء الخطة يجب أن تشتمل علي العناصر الأساسية (الأهداف- الإجراءات والوسائل والأنشطة- التقويم).
- تكون الخطة قابلة للتعديل والمراجعة وذلك عندما تواجهها عوائق عند التطبيق.
- تهتم الخطة بالجوانب الأساسية والأولويات، وما يتصل بحاجة المعلم والمتعلم وألا تكون شكلية تهتم بالمظهر فقط.

ومما سبق فلكي ينجح التخطيط المدرسي يجب أن تكون الإدارة المدرسية ملمة بكافة إمكانات المدرسة من مباني وأثاث وتمويل، وعلي البيئة المحيطة بالمدرسة وإمكانياتها، وأن يكون في نطاق السياسة العامة للتعليم.

- التنظيم:

أوضح فايول(*Fayol*) أن التنظيم يعني إعداد المؤسسة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفتها من مواد خام وأدوات ورأس مال وأفراد عاملين وهذه الأمور يمكن تقسيمها إلي قسمين أحدهما مادي والأخر إنساني، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة

علاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض، وبين الأشياء المادية بعضها البعض، وقد ضم فايول وظيفة التدريب الرسمي للمدراء لوظيفة التنظيم، ويحبذ فايول استخدام الخرائط التنظيمية التي توضح شكل الهيكل الإداري، ويقول يكفي نظرة واحدة لهذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة والمسئوليات، وتوفر التوضيح الوافي الذي يتضمنه الدليل التنظيمي.

وبذلك فالتنظيم من أهم جوانب الإدارة وعملياتها الرئيسة، وذلك لأنه ينسق الجهود بين الأفراد بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، وذلك من خلال الاتصالات الأفقية والرأسية لتنفيذ السياسات المرسومة والمحددة لتحقيق الأهداف المرغوبة عن طريق تنسيق الجهود وتوحيد الاتجاهات وتحديد مسئولية كل فرد لتلافي الأخطاء والتناقض والتضارب، وبذلك فيقصد به توزيع النشاط علي العاملين في المدرسة، وتفويضهم السلطات اللازمة لأداء ما اسند إليهم من أعمال بدرجة عالية من الكفاءة، وبأقل جهد ووقت وتكاليف، فالتنظيم يساعد علي وجود وسائل تمكن الإدارة المدرسية من أداء مهامها، ويساعد علي تحقيق الترابط بين جهود القائمين علي أداء العمل.

ويمكن ممارسة التنظيم علي النحو التالي:

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من قوي بشرية.
- تحديد المسئوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلي العاملين بالمدرسة في كافة المجالات.
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من

الطالب والمدرس وترابط المواد ومواعيد الحصص الدروس النظرية والحصص العملية والمكتبة.

- تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط.
- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين الأوائل لكل مادة مع مدرسيهم ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء، والآباء والمعلمين، ومجلس النشاط، ومجلس اتحاد الطلاب، ومجلس الرياضة، ومجلس اتحاد الطلاب.
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والامتحانات والدفاتر المالية والبطاقات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة.

ولكي ينجح التنظيم في المدرسة يلزم مراعاة ما يلي:

- الدراسة الشاملة للأوضاع الحالية للمدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- التعرف علي متضمنات القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالتعليم.
- إعداد مستلزمات العمل، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوي البشرية أو التمويل.
- دراسة خطط المواد الدراسية في كل الصفوف، ومعرفة الأعداد اللازمة من المعلمين، وتوزيع الأنصبة من الحصص والأنشطة عليهم.
- تنظيم سياسة القبول في المدرسة والتحويل منها أو إليها، وكذلك رسم سياسة النمو أو التوسع أو زيادة كثافة الفصول.
- تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه المدرسة لها، وما يمكن أن تقدمه

مؤسسات المجتمع المحلي إليها، وكيفية التعاون بينهما لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة.

- التنفيذ:

ويعني الإشراف علي تنفيذ خطط العمل المدرسي المحددة والتي تم تنظيمها، وأيضا الإشراف علي سير العملية التعليمية بأنشطتها المختلفة، والعمل علي علاج مشكلاتها، ويقصد به أيضاً ويتطلب ذلك من الإدارة المدرسية اليقظة التامة والجهد المستمر والدائم، ويتطلب التنفيذ تحديد وتوزيع الأعمال والمهام بشكل واضح وعادل حتى تكون هناك مشاركة بين العاملين في تنفيذ العمل.

فبعد أن يتم مديرا المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط، يتم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتسند هذه الأعمال إلي من سيقوم بتنفيذها، ومن المفضل أن يتم التوزيع علي لجان بدلا من الأفراد، ويرأس كل لجنة مدرس أو أقدم المدرسين، ويجب أن تعرف اللجنة المطلوب تنفيذه بشكل واضح ومحدد حتى تتم المشاركة في جو يسوده التعاون البناء والأخوة الصادقة، كما يجب توزيع العمل بعدالة وفي ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فرد حتى يمكن أن يستخدم قدراته واستعداداته بأقصى درجة ممكنة، وعلي ضوء ذلك يتم تقسيم العمل وتوزيعه ويبدءون في التنفيذ.

- التوجيه:

يعتبر أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسة التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود العاملين تسير في الطريق المحدد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي يسر مقبول، كما يعتبر بمثابة القلب في الإدارة لأنه يبعث الحياة في العمل حيث يوجه المرؤوسين لتنفيذ أعمالهم وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وبث

روح الفريق وترغيبهم في العمل، وكل هذا يتوقف علي فهم المدير لهذا المفهوم، فهو عملية اتصال مباشر بين المدير والمعلمين والإداريين، فهو عبارة عن توجيه الآخرين لتنفيذ الأعمال في ضوء مستلزمات العمل.

وتتضح أهميته في الإدارة الحديثة باعتباره عملا يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية، فالأفراد في مؤسسات العمل ومنها المدرسة يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم لأداء الأدوار؛ لذا تتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم علي العمل بأقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة المناسبة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتمارس عملية التوجيه في المدرسة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال، وتستند عليّ فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المدرسة.

فالتوجيه عملا تربوياً له أهمية كبيرة تتعلق بالعمل المدرسي، ويقوم به مدير المدرسة فيتولى توجيه المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب فهم أصحاب الدور الرئيسي في العملية التعليمية والتربوية. ويقوم به مدير المدرسة من خلال اجتماعه مع المعلمين بصفة عامة وبصفة دورية مع معلمي كل مادة علي حدة حيث يقع علي عاتقهم المسئولية الأساسية في العملية التعليمية، وأيضا من خلال اجتماعه بالعاملين، الطلاب، أولياء الأمور من خلال الندوات والحفلات التي يتم عقدها في المدرسة.

وبذلك فهو يعني توجيه العاملين لتنفيذ أعمال محددة، ويتم عن طريق الاتصال الدائم بين العاملين وإدارة المدرسة، وإرشادهم للعمل علي تحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن تلخيص مجالات التوجيه فيما يلي:

- **توجيه الطلاب:** وذلك بتجميع بيانات الطلاب في بطاقات خاصة بهم للاستعانة بها في حل مشكلاتهم، ومشكلات انحرافهم، ويجب أن تكون إدارة المدرسة ذات بصيرة في فهم مشكلات التلاميذ، وأن تكون حصيفة في التعامل معهم حتى يتحقق الهدف من التوجيه.
- **توجيه المعلمين:** ويتم ذلك من خلال الزيارات للفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين.
- **توجيه العاملين:** ويتم بتوضيح اختصاصاتهم طبقاً للقرارات والمنشورات.
- **توجيه أولياء أمور التلاميذ:** وذلك بعقد الندوات والحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين المدرسة والبيت.

ومن مقتضيات التوجيه ما يلي:

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
- دراسة خصائص نمو الطلاب ومتطلباتها وظروفهم ومستوياتهم التعليمية
- الإلمام بالمناهج وطرق تدريس المواد الدراسية المختلفة، والعمل علي الارتفاع بمستوي الأداء، والاهتمام بمعينات التدريس وتوفيرها وتشجيع استخدامها.
- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع كل المدرسين والموجهين.
- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يناسب التلاميذ بصفة خاصة.

ويتطلب التوجيه مراعاة الجوانب التالية:

- فن إيجاد الثقة بمن يوجه ويصدر الأمر، وبعلمه وأحاطته الشاملة بالموقف



وبقدرته علي مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.
- فن إشعار متلقي الأمر بالثقة فيه، وتنمية ثقته في نفسه وفي قدرته وكفايته.
- أن يكون التوجيه مفهوماً، وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته علي التنفيذ.

ويمكن أن يكون التوجيه منظماً وهادفاً عن طريق:

- **توجيه هيئات التدريس:** ويتم ذلك عن طريق زيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.
- **توجيه الموظفين الإداريين:** ويتم ذلك عن طريق تعريف كل موظف باختصاصاته طبقا للنشرات واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- **توجيه الطلاب:** ويتم ذلك عن طريق مل بطاقات لكل طالب وتجميعها للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في العلاج، وكذلك في حل مشكلات الانحراف بصورة فردية، وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ مع الاستعانة بأولياء أمور التلاميذ إلي جانب الإذاعة الصباحية ومن خلال زيارات الفصول، وفي أوقات الترفيه مثل الرحلات والمعسكرات وعن طريق الجماعات واللجان المدرسية الخاصة بالنشاط.
- **توجيه الآباء:** وذلك عن طريق عقد ندوات وحفلات للتوعية، وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي وأهميته، والتعاون في خدمة البيئة وتعليم الكبار وتنظيم الأسرة، عن طريق التمثيليات والمسرحيات

والمعارض والمجلات المدرسية، وتشجيع الآباء علي زيارة المدرسة من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم جهود المدرسة وهيئات التدريس المبذولة في سبيل تربية وتعليم وتثقيف الأبناء.

- أنماط التوجيه:

يوجد ثلاثة أنماط رئيسة للتوجيه نوضحها فيما يلي:

- **النمط السلطوي:** وهو نمط تقليدي في التفتيش يهتم بالضبط والربط والخضوع التام للأوامر والتوجيهات والاحترام الزائد الذي قد يصل إلي درجة الخوف والفزع من شخصية الموجه أو المدير في حالة إشرافه علي عمل المعلمين في مدرسته، وقد زالت هذه الصورة من أنظمة التعليم.
- **النمط الديموقراطي "ألتشاوري أو الناصح":** ويستند هذا النمط إلي تحقيق مبدأ الفاعلية بالمشاركة والتعاون بين الموجه والمشرف الفني والمدرس، ويتبنى فكرة التكامل في العمل تحقيق منذ وضع أهداف البرنامج التربوي، وحتى مرحلة تقييم نتائجه العامة.
- **النمط الجماعي :** وهو نمط إشرافي يُسير العمل فيه مجموعة من المشرفين والموجهين ويشتركون في تقييم أداء مدرس ما أو مؤسسة تعليمية علي أساس مزيد من الدقة والموضوعية والتقييم الدقيق، وهذا النوع من الإشراف والتوجيه التربوي له فوائد واضحة المعالم تتمثل في انعدام التأثيرات الشخصية والمصالح الفردية وكذلك فرص تغطية الأداء الذي تم تقيمه من كافة النواحي وضمان عدم الظلم في عملية التقييم، رغم أنه مكلف ويستغرق وقت طويل في العادة.

- المتابعة أو الإشراف:

لا توجد فاعلية أو ايجابية للتخطيط أو التنظيم ما لم يكن هناك متابعة منظمة في أوقات متفرقة، ويقصد به الإشراف علي ما تم التخطيط والتنظيم له سواء أكان ذلك يختص بالمدرسة أو الأنشطة أو الأعمال الإدارية، فيقوم مدير المدرسة بمتابعة كافة البرامج المدرسية، سير الدراسة، النظام والنشاط المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وبذلك فالمتابعة هي الأساس لفاعلية التخطيط والتنظيم.

ويمكن أن تنحصر عملية المتابعة في مخطط المدرسة فيما يلي:

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي المحدد بمعرفة مسئولي المدرسة.
- متابعة أعمال المعلمين، الموظفين، والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة.
- متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.
- متابعة تنفيذ القرارات الخاصة بالمجالس المدرسية، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الامكانات المتاحة.
- متابعة بنتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال الاختبارات الشهرية أو التيرم.
- متابعة كافة مجالات الأنشطة المدرسية.
- فحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية.
- متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة.

وتقتضي المتابعة ما يلي:

- اليقظة التامة من إدارة المدرسة، وتهيئة الجو المناسب للعمل المثمر.
- الاستعانة بالمدرسين الأوائل للتعرف علي المواد الدراسية المختلفة من حيث

مستوياتها وطرق تدريسها.

- تقسيم العمل المدرسي في ضوء الأهداف المحددة وإجراء التعديلات وفقا للظروف

وتتمثل واجبات المدراء في المتابعة والإشراف فيما يلي:

- عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس للتخطيط للعمل الإشرافي.
- زيارة المعلمين في الفصول والقاعات؛ للوقوف علي حسن سير العملية التعليمية.
- التخطيط لعقد ندوات دورية لتطوير العملية التعليمية للعاملين في المدرسة.
- مساعدة الطلاب في كافة النواحي ومعرفة قدراتهم وامكاناتهم العقلية والمعرفية.
- متابعة نتائج تقويم الطلاب من خلال امتحانات أعمال السنة، وأخر العام.
- متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية، ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الامكانات المتاحة.
- متابعة وفحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها علي فترات دورية.
- الإشراف والمتابعة للنشاط المدرسي في كافة مجالاته.

- التقويم:

يعني التقويم قياس مدي نجاح وسائل الإدارة أو الإشراف في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ويتضمن تقويم التناسق بين الإدارة والإشراف، وتهتم عملية التقويم بمهام المدرسة التي يجب أن تقوم بها وإلي أي مدي أدته وما يمكن عمله لتحسين حالة العمل في المدرسة.

ويمثل التقويم الأساس لمعرفة نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال، وما قدمته لطلابها من خبرات باستخدام الوسائل المعينة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، فالهدف من التقويم زيادة الفاعلية وليس تصيد الأخطاء؛ لذا يجب أن يكون

المدير منصفاً بحيث يكافئ مؤدي العمل الجيد، ويعاقب المقصر، فالأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في الإدارة المدرسية يزيد من فعاليتها.

فالمهارة في استخدام وسائل التقويم تمكن مدير المدرسة من مساعدة أعضاء مدرسته علي اتخاذ قرارات صحيحة، فبدون مساعدتهم في استخدامها يؤدي بالكثير منهم إلي الاعتماد علي التخمين أكثر من الاعتماد علي البيانات الموضوعية.

ويشمل التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم من خلالها وعلي أساسها، كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير؛ لذا فعلي مدير المدرسة مساعدة العاملين معه علي تقويم النشاط الجماعي، وعلي اتخاذ قرارات تساعد العمليات الجماعية، وأن يرشدهم إلي أحدث الوسائل وأفضلها في جمع البيانات وأن يشجعهم علي استخدامها كوسائل لتحسين ألذات.

وتتمثل عناصر التقويم فيما يلي:

- يتم تقويم التلاميذ طبقاً لعناصر القرارات الوزارية، ولا يرتكز علي الجانب ألتحصيلي فقط.
- يتم تقويم المناهج والكتب الدراسية عن طريق تكليف هيئة التدريس في كل مادة لنقد المناهج نقدا موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين.
- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.
- تقويم كافة إمكانات المدرسة(مادية- بشرية) ومدي ما حققته من فائدة في المجالات المدرسية ومجالات خدمة البيئة.
- تقديم تقارير فترية وسنوية من المدرسة إلي المختصين بالإدارة التعليمية، مع الإشارة إلي احتياجات المدرسة بحيث تتهيأ لها الوسيلة لتأدية رسالتها علي

الوجه الأكمل كمؤسسة اجتماعية وتربوية مسئولة عن تربية النشء تربية متكاملة ليكون قادراً علي شق طريقه في الحياة ولسد احتياجات المجتمع من القوي البشرية المتخصصة واللازمة لعملية التطوير في الدولة العصرية.

فالتقويم السليم يقتضي ما يلي:

- تدرك إدارة المدرسة أنه وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً.
- تمارس عملياته منذ بدء العام الدراسي حتى نهايته.
- يتسم بالموضعية وهذا يعني عدم الخضوع لنواحي الذاتية أو الشخصية ولكن يتم مراعاة الصالح العام للعمل التربوي.
- يتم باستخدام أساليب متنوعة في تقويم عمل المدرسة ويحسن استخدامها حتى تؤدي بفاعلية وتحقق الغرض منها.
- ألا يقتصر عمله علي ناحية دون أخري من نواحي العمل أو مجموعة من العاملين دون الآخرين، بمعني أن يكون التقويم شاملا.
- تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية لتحقيق أهدافه، وذلك باعتباره عملية تعاونية يشترك في تنفيذها وإتمامها فرد أو أكثر من الهيئة التربوية.
- تقويم العمل المدرسي علي ضوء الأهداف الموضوعة والمحددة وإجراء تعديلات كلما استوجب العمل وإعادة النظر في أساليب ممارسة العمليات التعاونية والتربوية حتى يتم الإقلال من الفاقد التعليمي.

- أهداف الإدارة المدرسية :

تتعدد أهداف الإدارة المدرسية بصفة عامة- إلا أن الإدارة المدرسية الناجحة تهدف إلي تحقيق عدة أهداف من أهمها:

- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، مع ضرورة توافر العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- الإشراف علي تنفيذ مشروعات المدرسة الحالية أو المستقبلية، ومثالا علي ذلك المباني المدرسية والمرافق الحديثة والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط (البيئة الخارجية) من خلال مجالس الأمناء والمؤسسات الثقافية والجمعيات التي توجد في المجتمع المحلي، مع العمل الربط بينها وبين المجتمع المحلي وإشراكه في حل المشكلات التي قد تواجهها أو توجد فيها.
- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ علي نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة.
- تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي.
- البناء المتكامل لشخصية التلميذ والذي يتضمن البناء العقلي والجسمي والتربوي والاجتماعي والنفسي، وهذا يوضح أن صالح الطالب رائد المدرسة، وأنه الأساس والمعيار الذي يقاس علي أساسه تحقق كل الأهداف التنفيذية لإدارة المدرسة.

ولكي يتحقق النمو المتكامل للطالب فذلك يتم من خلال إطارين هما:

- **الإطار العقلي**: بحيث يكتسب الطالب المعلومات والمهارات والاتجاهات والعادات والخبرات بصورة متكاملة.
- **الإطار الاجتماعي-والنفسي والخلقي والجسمي والروحي والجمالي**: بحيث تتكامل وتتوازن جوانب شخصية الفرد.

- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

تُعد المدرسة أحدي المؤسسات الاجتماعية التي أنشاها المجتمع لأداء أدوار عدة حيث تحتضن الطالب طوال فترة تعلمه فهي مكان التعليم والتعلم، وهي البيئة التي يقوم فيها المعلمين والمديرين والعاملين بأداء عملهم ومهامهم الوظيفية وهي مكان تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها والتي تستهدف في النهاية تحسين عملية التعليم والتعلم.

ولكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة وقادرة علي تحقيق الأهداف المتوقعة وقادرة علي القيام بالأدوار المطلوبة منها ينبغي أن ترتكز علي مجموعة من الخصائص والتي من أهمها:

- **وضوح الأهداف**: لكي يتحقق للإدارة المدرسية النجاح ينبغي أن تكون أهدافها واضحة، وتكون العناصر التي يلزم استخدامها محددة وتحدد طرق وأساليب استخدامها، والوقت الذي ينبغي أن ينفذ فيه كل جزء من هذا العمل، ويتم صياغة كل ذلك في خطة محددة يسير عليها مدير المدرسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.
- **توزيع المهام والمسئوليات**: لضمان سير العمل المدرسي بصورة ناجحة ومنظمة،

يلزم تقسيم الأدوار وتحديد مهام ومسئوليات كل فرد في المدرسة بصورة واضحة، فإدارة المدرسة الناجحة تبذل قصارى جهدها للاستفادة من إمكانات وقدرات وطاقات جميع الأفراد فيها وتعمل علي توجيهها بشكل إيجابي ليكون هناك تناسقاً في العمل المدرسي، ويكون الجميع يقظين وراغبين في إيجاد طرق فعالة للتعاون مع زملائهم وتنسيق العمل فيما بينهم ومع البرنامج المدرسي.

- **الاستخدام الأمثل للامكانات والطاقات والقوي بالمدرسة:** لكي ينجح أي عمل فلابد أن يتوافر له إمكانات وطاقات وقوي بشرية ومادية وموارد تساعده علي تحقيق الأهداف المرجوة منه، ولكي تنجح الإدارة المدرسية فلابد من أن تتميز بقدرتها علي استخدام كافة القوي والتي تتضمن (طلاب، عاملين، مدرسين، أدوات وأجهزة تعليمية، معامل، تمويل، ومبني مدرسي).
- **التوازن عند بناء وصياغة وتنفيذ البرنامج التعليمي بالمدرسة:** لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة ينبغي أن تكون قادرة علي التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي وعند اتخاذ القرارات ففي مجتمع آي مدرسة يوجد من يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور المختلفة وطرق علاجها؛ لذا يجب أن نعمل علي التوازن والتوافق بين وجهات النظر المختلفة حتى لا يطغي جانب علي آخر، ونعمل علي التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف البيئة المحيطة بها وأهداف المجتمع الذي توجد به المدرسة من ناحية أخري.
- **استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرار التربوي:** يُقصد بالإدارة حل المشكلات؛ لذا يجب أن يكون لدي مدير المدرسة أسلوباً مميزاً

في حل المشكلات، وهذا يعني أن يعمل علي زيادة قدرته علي تحقيق الأهداف والوصول إلي أفضل النتائج، فحل المشكلات لا يمكن أن يتم بصورة عشوائية ولكن يحتاج إلي منطق في تحديد المشكلات ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل المشكلات إلي مكوناتها وأجزائها المتشابكة، والقدرة علي تميز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية، ومهارة البحث عن البدائل الأفضل، وهذا يعني أن مدير المدرسة الناجح لا يعتمد علي حسن الحظ بل يعمل علي تحقيق النجاح في إدارة مدرسته من خلال عمل دائم وتخطيط جيد ومتابعة ومثابرة وصبر وتقدير الظروف المحيطة بالعمل، وحساب احتمالات النجاح أو الفشل، ثم اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلة، وهذا يحقق نجاحه نتيجة لتقدير جيد وليس لظروف طارئة أو عابرة.

- **تحقيق النمو المتكامل للتلميذ:** يمثل التلميذ الهدف الأساسي للمدرسة والذي يسخر من أجله كافة الجهود والامكانات وتبذل من أجله الجهود، فهدف المدرسة تحقيق النمو المتكامل لشخصيته من جميع جوانبها، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا ترتكز علي الناحية العلمية والمعرفية فقط بل تمتد لتشمل العمل علي تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يستدعي من المدرسة توفير القدوة الصالحة المتمثلة في جميع مكونات منظومة العملية التعليمية، وأن يكون مناخ المدرسة عاملا هام لتحقيق نضج التلميذ بصورة متكاملة.
- **التقويم الشامل والمستمر:** إدارة المدرسة الناجحة هي الإدارة التي يكون لديها القدرة علي إجراء عملية التقويم الشامل والمستمر لكل جوانب العملية التعليمية

داخلها، والتقويم الشامل يهدف إلي التشخيص والعلاج والوقاية بمعرفة نواحي القوة والضعف في كل جوانب العملية التعليمية ويتطلب تنفيذه أن يسير جنباً إلي جنب مع تحديد الأهداف واختيار المحتوي وتنظيمه وتطبيقه.

وهذا يوضح أن دور المدرسة لا يقتصر علي تقويم التلميذ والعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة بل يمتد ليشمل كل الجوانب وأن يكون مستمر طوال العام الدراسي.

- **ديموقراطية الإدارة المدرسية:** أوضحت البحوث والدراسات أهمية إتباع الأسلوب الديموقراطي في الإدارة المدرسية حيث أكدت أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشتركون في صناعة واتخاذ وتنفيذ القرار التربوي والإداري بالمدرسة، وأن العملية التربوية تجد فرص عدة للنمو إذا كانت تعمل في بيئة تتميز بالديموقراطية؛ مما ينتج عنها برامج تعليمية وتربوية ناجحة.

ويمكن تحرير خصائص الإدارة المدرسية الناجحة فيما يلي:

- **إدارة هادفة:** ويعني أن تعتمد علي الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام ولا تعتمد علي التخبط والعشوائية أو الصدفة في تحقيق أهدافها
- **إدارة ايجابية:** والمقصود بذلك أن لا تركن إلي السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجال العمل وتوجيهه.
- **إدارة اجتماعية:** وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط وتستجيب للمشورة، وتدرك الصالح العام بالعمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.
- **إدارة إنسانية:** من أهم أسس نجاح الإدارة المدرسية أن يسودها جو من التعاطف والحب والمشاركة الوجدانية المتبادلة بين القائمين علي الإدارة وكل من له صلة

بالعمل في المدرسة، وبينهم جميعاً وبين أولياء الأمور. فالإدارة الإنسانية تتصف بالمرونة، ولا تنحاز لفكرة معينة أو أراء أو مذاهب فكرية أو تربوية محددة قد تسئ للعمل التربوي لسبب أو لآخر،بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وإغراق، وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور، وأن تعمل بصفة دائمة ويحرص علي تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة، وهذا يعني مهارة الإدارة في التنسيق بين الأنشطة الاجتماعية التي يغلب فيها التعارض وجعلها تعمل كوحدة واحدة متكاملة.

- **إدارة متطورة:** فيجب أن تكون الإدارة المدرسية متطورة حتى تتمكن من مسايرة التطورات الحادثة في كافة المجالات، حتى يمكنها استخدام التكنولوجيا التعليمية بمهارة.
- **إدارة متعاونة:** يجب أن تتصف الإدارة المدرسية بالجدية في العمل والتعاون والألفة والبعد عن الاستبداد والتسلط، والعمل علي دراسة كافة المشكلات التي تواجهها والعمل علي وضع الحلول لها بمشاركة العاملين في المدرسة ويعمل المدير الناجح علي التوجيه والإرشاد والمعونة بما له من خبرة وعلم فيكون هو الدافع والمنظم للعملية التعليمية والإدارية في المدرسة، وبذلك يسير العمل فيها بنجاح وتتم العملية التربوية أيضا بفاعلية ونجاح.
- **توزيع المسئوليات:** لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة ينبغي أن تتميز بتحديد عمل كل فرد بعد معرفة مستوي كفايته حتى يمكنه أداء العمل بفاعلية وطمأنينة واستقرار؛ لذا يجب أن يعرف كل فرد فيها دوره ويتفهمه جيدا؛ مما يزيد من دافعيته للعمل وأدائه بنجاح.

- عناصر الإدارة المدرسية:

لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة فهذا يتطلب العديد من العناصر الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:

- العناصر البشرية التي تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.
- الإطار التنظيمي المؤسسي للإدارة المدرسية من حيث خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح ونظم الثواب والعقاب.
- أهداف التعليم والسياسات المدرسية المنفذة والبرامج للعمل الإداري التربوي.
- الامكانات والتسهيلات المادية من أبنية ومعدات وتجهيزات ومعامل وغير ذلك مما يستلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية وبرامجها.
- العوامل المؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة علي تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة، ومن بين هذه العوامل ثقافة البيئة المحيطة بالمدرسة، المناخ التنظيمي للمدرسة، التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع وما إلي ذلك من عوامل.

- ميادين عمل الإدارة المدرسية:

من المسلم به أن المدرسة تمثل المستوي الإجرائي لتنفيذ العملية التعليمية وممارسة العمل التربوي بطريقة مباشرة مع طلابها والمعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من أفراد المجتمع الذين يرتبطون بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملها، وهذا أدي إلي تنوع مجالات عملها، ومما لاشك فيه إذا أدرك المعلم هذه المجالات فهذا سيزيد من فعاليتها وكفاءتها، فالمعلم هو الوجه المباشر والفعال للعمل الإداري والتربوي وأهميته في

إدارة المدرسة تنطلق من حقيقة أنه العامل المباشر والمؤثر في تنفيذ السياسة التعليمية والمتوقع منها تحقيقه من أهداف تحقق التكيف الاجتماعي مع متطلبات المجتمع المحلي؛ لذا تعمل الإدارة المدرسية علي تنفيذ مهامها من خلال ميادين العمل التالية والتي تم تصنيفها في الميادين الرئيسة التالية:

١- تطوير العملية التعليمية:

يجب أن تراعي الإدارة المدرسية نوعية المناهج ومدي مناسبتها لمستويات الطلاب، ويتم ذلك من خلال تطوير الأداء الخاص بالعاملين ومحتوي المناهج المدرسية، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية أن تعمل بصفة مستمرة علي تطوير الأداء والطرق التي يتم التعلم بها، وكذلك تطوير المحتوي المنهجي، وكل هذا يفرض علي المدرسة أن تعمل بصفة مستمرة علي مسايرة التطورات الحادثة والاتجاهات والخبرات المعاصرة في مجال التربية من طرق وأساليب مبتكرة، وتحقيق ذلك يتطلب أن يكون المعلم مُعد إعداداً جيداً ويتم تدريبه قبل وأثناء الخدمة، و يتطلب التنمية المهنية للعاملين في كافة المجالات، ويتطلب أيضاً إجراء البحوث الخاصة بطرق وأساليب تطوير المناهج وتقويمها، ومعرفة الخبرات التي تتم في تلك المجالات.

٢- التنمية المهنية للعناصر البشرية:

تشمل العناصر البشرية الطلاب وجميع العاملين في المدرسة، ويتضمن النشاط الإجرائي للإدارة المدرسية والخاص بالطلاب كافة الخدمات التي تتم داخل الفصل ومنها(الخدمات العلمية، التوجيه والإرشاد، الخدمات الصحية، والخدمات النفسية والاجتماعية)، والعاملين في المدرسة يمثلون فريق عمل متكامل ويعملون معاً لإتمام ونجاح العملية التعليمية؛ لذا ينبغي الاهتمام والتأكيد علي التنمية المهنية والبشرية لزيادة كفاءة

الفريق وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وهذا يتطلب التدريب من خلال المواقف المختلفة سواء أكانت إدارية أو فنية، وتنظيم العمل الجماعي، والتنسيق بين الجميع وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات التعليمية ورسم سياسة المدرسة، والتخطيط للأنشطة داخل وخارج المدرسة، وتحديدها لتنفيذ العملية التعليمية.

٣- تطوير الامكانات المادية:

تمثل الامكانات المادية أحدي محددات قياس فاعلية النظام المدرسي ويتضمن هذا الميدان المبني المدرسي، والتجهيزات، والشئون المالية (التمويل وإدارة الأعمال) وهي تعد جزءا من أنشطة الإدارة المدرسية، وتمثل أيضاً الخدمات المادية اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية والتي تحتاج إلي معدات وتجهيزات يجب توافرها حتى تتحقق أهدافها بنجاح. وتطوير هذه الامكانات يتطلب توافر معلومات تتعلق بأدوات المعامل والورش والأجهزة العليمة والوسائل التعليمية والمكتبات والكتب الدراسية وأدوات الأنشطة اللا مدرسية، وكذلك تتطلب توافر معلومات توضح طرق الحصول علي المعدات والأجهزة ومواصفات تصنيعها وطرق تشغيلها وصيانتها وفعاليتها في العملية التعليمية، وتوافر معلومات عن صلاحية المبني المدرسي، وموعد صيانته وترميمه، وعدد الفصول ومدي سعتها ومناسبتها لعدد الطلاب علي ضوء الكثافة السكانية، وأيضاً توافر معلومات عن الشئون المالية واللوائح المتبعة في الاعتمادات المالية والمخازن والاستهلاك.

ففيما يتعلق بالمبني المدرسي فهو يمثل جزءا كبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية، وهو أحد أهم أنشطتها، ويجب مراعاة أن المدارس الحديثة تحتاج إلي تجهيزات ضخمة ومكلفة، حيث تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها كونها وظيفية واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغيرها من الأعباء التي

تلقي علي كاهل الإدارة المدرسية.

وفي مجال التمويل وإدارة الأعمال فالمدرسة تختص بأعداد الميزانية المدرسية وإعداد مكافآت العاملين ومرتباته وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف علي عمليات الشراء والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وغير ذلك من أعمال.

٤- ميدان شئون الطلاب:

تعمل المدرسة علي توفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة ومتعددة للطلاب فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول فهي تهتم بعمليات التوجيه الفردي للطلاب الذين يعانون من مشكلات سواء أكانت متعلقة بالتحصيل والمتابعة فتوفر لهم برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، أو متعلقة بمشكلات اجتماعية وأسرية تؤدي إلي عدم التكيف الاجتماعي داخل المدرسة ويعوق تحصيلهم الدراسي، وتعمل أيضاً علي توفير خدمات علاجية وصحية للطلاب المرضي وتنظم الكشف الطبي الدوري عليهم للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عمليات نموهم السليم.

٥- ميدان شئون العاملين:

ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية من المعلمين والعاملين في المدرسة واللازمين لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدارس الحديثة يحتاج إلي الكثير منهم والعديد من أنواعهم، فمن بين وظائف الإدارة المدرسية رسم سياسة العاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوزيعهم وتوجيههم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك من أعمال تختص بهم.

٦- ميدان البناء التنظيمي:

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والتنظيم لتحقيق الاهد ـ

المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، ويتضمن هذا الميدان عدة عناصر أساسية من أهمها المفاهيم المتعلقة بالمدرسة كنظام اجتماعي رسمي والأنظمة غير الرسمية والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل داخل النظام. فالبناء التنظيمي داخل آي إدارة سواء أكانت إدارة عامة أو صناعية أو مدرسية، أو كان بناء رأسياً أو أفقياً، أو مركزي أو لا مركزي، مسطحاً أو هرمياً، يتوقف علي مجموعة من العوامل والعلاقات التي يجب علي الإدارة أن تراعيها وتأخذها في الاعتبار، وبخاصة الطارئ منها مثل تعارض الأدوار والقرارات والتأخير بدون سبب، وكثرة الشكاوى وهبوط الروح المعنوية؛ لذا يجب علي الإدارة المدرسية مراعاتها حتى يمكنها أن تسير إلي الأحسن وتجدد من نشاطها وتحقق أهدافها المتوقعة منها والمرغوبة.

٧- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

تمثل المدرسة والمجتمع أهم ميادين الإدارة المدرسية؛ لذا فالارتباط بينهما ارتباطاً قوياً، فالمدرسة مؤسسة مجتمعية أنشئت لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء فنجاحها مرتبط بتحقيق أهداف المجتمع وارتباطها به؛ لذا فأول أعمال الإدارة المدرسية يتمثل في وضع برنامج فعال لتحقيق الارتباط بين المدرسة والمجتمع المحلي والذي يجب أن يكون نابعاً من خلال خصائص هذا المجتمع.

فالمدرسة لا يمكن أن تستمر في عملها وهي في معزل عنه وعما يدور فيه، فمعظم المشكلات التي تحدث في المدرسة ربما تكون حلولها خارج إطار المدرسة؛ لذا أنشئت الإدارة المدرسية عدة تنظيمات تحقق الارتباط بينهما وتيسر عملها مثل مجالس الأمناء، ومجلس المدرسة. فالعلاقة بين المدرسة والمجتمع تمثل عملا إعلامياً ينقل أهداف المدرسة إلي المجتمع وينقل رغبات المجتمع إليها، وتحقيق ذلك يتطلب علاقة تسمح بتزويد المجتمع المحلي بالمعلومات عن سياسة المدرسة وأهدافها، والعمل علي التكامل بين المدرسة

والمجتمع المحلي في الاتجاهات لتتحقق فعالية التنشئة الاجتماعية للتلميذ والطالب ويشمل ذلك علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة بصفة عامة من خلال التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية المحلية، وعلاقة المجتمع المحلي بالأطفال كأفراد ومجموعات، وعلاقته بالمعلمين، وعلاقة المؤسسات المجتمعية و أولياء الأمور بالمدرسة.

وفيما يتعلق بمسئولية الإدارة المدرسية تجاه المجتمع المحلي فقد أتجه الفكر التربوي الحديث إلي توثيق الصلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي؛ وذلك لأن الإدارة المدرسية تهتم بتوفير خبرات متنوعة ومتكاملة لطلابها، وتعمل علي تنمية قدراتهم وتصقل مواهبهم وتوجه ميولهم وعن طريقها يمكنهم التعرف علي الحياة حولهم وما تعيشه بيئاتهم ومجتمعاتهم فيتعرفون علي الظروف والامكانات والأوضاع والمشكلات، ويربطون بين الدراسة النظرية والنواحي التطبيقية العملية، وتقدم مشروعات المدرسة التي تنفذ في المجتمع المحلي للطلاب الفرص التي تمثل القيم الاجتماعية السليمة، ويمكن للمدرسة ومن خلال إمكاناتها أن تسهم في تطوير المجتمع من خلال المكتبة والمعامل المدرسية والرحلات العلمية والكشفية والندوات والمعارض والحفلات والمجلات واليوم المفتوح والتقارير الرسمية، والمجالس المدرسية، ويتضمن هذا الميدان أيضاً العلاقة المباشرة بين التلميذ والتلميذ وبعضهم البعض، وعلاقة المعلم بالتلميذ لتحقيق التنشئة الاجتماعية السليمة والفعالة، وعلاقة المعلم بالمعلم، وبعضهم البعض.

- أنماط الإدارة المدرسية:

نتيجة لأن الإدارة المدرسية أساس كل نجاح وتقدم تحققه أي مدرسة فهي تجد الآن اهتماما كبيراً من كل العاملين بالتربية؛ لذا تسارع الدول المتقدمة إلي تطبيق أحدث النظم في الإدارة المدرسية رغبة منها في النهوض بشعوبها في شتي المجالات ومناحي الحياة،

لذا يتصف مدراء المدارس بأنهم إما اوتوقراطيون متحكمون، وإما متساهلون فوضويون، وإما ديموقراطيون شوريون، وكل هذه الأنماط العامة في الإدارة المدرسية يمكن تقسيمها إلي عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل درجات متفاوتة من حيث اتفاقها مع النمط العام الذي يدل عليه كل منها.

ومن هذا المنطلق لا يسير مدراء المدارس في العادة وفق نمط واحد في إدارة المدرسة، وذلك لوجود أنماط عدة يتميز كل منها بمميزات تفرقه عن الآخر؛ لذا فقد يتبع نمط لبعض الوقت(أساسي)، ونتيجة للظروف المحيطة به وبالعمل فيستخدم نمط أخر لبعض الوقت(ثانوي)، وهذا يعني أن كل مدير مدرسة يميل إلي إتباع نمط معين في إدارته لمدرسته وتتميز إدارته بهذا النمط؛ لذا تتعدد الأنماط الإدارية وتتعدد أنواع المدراء وفيما يلي توضيح لما سبق:

- **مدير المدرسة الديموقراطي**: وهو المدير الذي يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار من الاحترام لوجهات نظر الذين يختلفون معه في الرأي مؤمنا بأنه يوجد في كل مجتمع عمل أفراد يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر في أساليب العمل وفي طرق علاج المشكلات، وهذا يؤدي إلي اتخاذ قرارات سليمة في حل المشكلات، ويعمل علي تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه، ويجعل الأفراد يشاركونه في العمل ويحدث التعاون وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين، ويساعد علي التجريب والبحث.
- **مدير المدرسة الأوتوقراطي**: وهو المدير الذي يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته؛ لذا يضع خطط وسياسات تحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها، ويعرف المدرسون في هذا النمط موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود والصداقة والترحيب لمن يتفق

سلوكه وهذه الصورة، ويظهر الجفاء وعدم الرضا لكل مَنْ يخالفه في الرأي والسياسة، واجتماعات هيئة التدريس في هذه المدرسة مع المدير قصيرة، حيث يعطى ما يريد إعطائه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة، وينصرفون بعدها لأعمالهم ولا يخطط في العادة لمثل هذه الاجتماعات، بل تسير حسب رغبة المدير، ويتناول عادة ما يتعلق بالمدرسين والتلاميذ، ويعمل علي مناقشة مَنْ يصطفيهم من أعضاء هيئة المدرسة ويصدر قراراته في هذه الأمور الهامة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها، ومثل هذا المدير رجل أوتوقراطي، يعتقد دائمًا أن من واجبه إعداد تقرير عما يجب أن يعمله في المدرسة، وأن يخبر المدرسين بما يجب عليهم عملة وكيفية أداء هذا العمل، والإدارة المدرسية في نظره عملية لإصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذها.

- **مدير المدرسة المتساهل:** وهو يتميز بشخصية جذابة مرحة متواضعة، وبمعلوماته الغنية في مجالات مهنته، ويعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية، ويقرر دائمًا أن مدرسته تسير على أسس وفلسفة ديمقراطية، ويميل إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع كل فرد في المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة فيشيرون عليه بآرائهم، ويجعلهم يسيرون علي النهج والطريقة التي يختارونها لأنفسهم، وبذلك تنعدم السيطرة عليهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فتنعدم القيادة، وروح العمل الجماعي مما يؤدي إلي التسيب ويسود القلق والتوتر حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا توجد رقابة مما يؤدي بالمدرسة أنها لا تحقق أهدافها.

والعمل بهذه المدرسة غير منتظم يقوم فيه بعض الموظفين بملاحظة الغياب وكتابة

التقارير والقيام بتيسير شئون المدرسة، بينما يصرف مدير المدرسة معظم وقته مع المدرسين في بحث المشكلات التي يستدعيها العمل وغالبًا ما نجد هذا المدير غير راضٍ عن تقدم مدرسته، وهو يخشى دائمًا أن يكون المدرسين غير راضيين عن عملهم أيضًا.

ويتضح مما سبق أن هناك أنماط ثلاثة لمدراء المدارس، وهذه الأنماط تمثل أنماط الإدارة المدرسية، وهذه الأنماط قد تجمع بين الديمقراطية والأوتوقراطية وتجمع أخرى بين الأوتوقراطية والدبلوماسية، وواقع الأمر إننا قلما نجد الإدارة الترسلية، ولكننا نجد كثيرًا الإدارة الدبلوماسية وقد اختلطت بالإدارة الأوتوقراطية أو الإدارة الديمقراطية، وبذلك تتعدد أنماط الإدارة المدرسية وفيما يلي توضيح لكل منها:

١- النمط الديموقراطي (الإنساني) في الإدارة المدرسية:

تعني الديموقراطية في الإدارة المدرسية الإحساس بالأمن والشعور بالرضا والحب والتعاون، كما أنها تعطي كل عضو فيها الفرصة بأن يعبر عن رأيه دون خوف، ويجد التشجيع والتقدير من الإدارة المدرسية الديموقراطية؛ مما يزيد ثقته في نفسه، ويزيد من قدرته علي التغيير والإبداع.

وتوجد العديد من السمات التي يتصف بها سلوك الفرد الديموقراطي في الإدارة المدرسية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- تشجيع فردية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمحافظة علي هذه الفردية وتنميتها بطريق مرغوبة.
- تنسيق الجهود بين المعلمين والعاملين في المدرسة، بمعني السماح لكل أعضائها بالعمل كفريق متناسق ومتكامل.
- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- تكافؤ السلطة مع المسئولية، بمعني أن يفوض المدير الأعضاء العاملين معه

في القيام ببعض الواجبات والمهام والمسئوليات، ومنحهم صلاحيات وسلطات تتناسب معها، وذلك لتسهيل عملهم وضمان نجاحهم في أداء هذه الأعمال.

- مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي.
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة.
- التعرف على استعدادات أعضاء هيئة المدرسة الخاصة وحدود قدراتهم وميولهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي من خلاله يستطيع أن ينتج أنتاجاً مثمراً.
- تحديد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب.
- يمارس اكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله المسئولية والقيام بها علي خيروجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- يستخدم قدرته علي التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهونها وأن يحصل علي الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أنه قادر علي مثل هذا الاشتراك.
- يسمح ويشجع الآخرين علي التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- لا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها عليه الآخرين.
- يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم علي أساس أنهم

وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.

- يعمل علي تقدم العلم والمعرفة، كما يعمل علي تحسين فرص الآخرين لكسب المعرفة والفهم الواعي.
- يجعل من تنمية شخصيات تلاميذه محوراً أساسياً لكل قراراته وأفعاله.
- ينجز مسؤولياته بكل أمانة وإخلاص.
- يدعم الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد.
- يقدم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة.
- يعتبر الأفكار ملكاً لجميع من يعملون معه وبذلك يمكن تبادلها.

وتتمثل مقومات نجاح الإدارة الديموقراطية في المدرسة فيما يلي:

- تنمية العلاقات الإنسانية بحيث تسهم هذه العلاقات في توفير الانتماء لكل فرد في التنظيم الإداري.
- القيادة الجماعية، فالقرار يكون شوري بينهم والمسئولية مشتركة تؤدي في المستقبل إلي قيادة ناجحة.
- النقد الايجابي حتى يمكن التخلص من الأخطاء في أساليب الأداء وتؤدي إلي تطوير العمل وتحسينه.
- العمل الجماعي حيث يؤدي إلي التعاون بين الأفراد والتكامل بينهم فقي مجالات العمل وإثراء العمل فكراً وتنفيذاً، ويؤدي إلي تحسين مستوي الإنتاج ويسهم في تحقيق أهداف الإدارة التربوية.
- العدل والمساواة بين العاملين في المدرسة، وذلك يتمثل في العلاقات الإنسانية وتوزيع المسئوليات بحسب القدرات والاستعدادات والامكانات، ووضع الرجل

المناسب في المكان المناسب؛ مما يؤدي إلي الألفة بينهم، وبذل الجهد بإتقان وإخلاص، مما يشعرهم بالتقدير والاحترام ويبعث فيهم الثقة وبدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

وما يجدر الإشارة إليه أن ممارسة الإدارة الديموقراطية من خلال المؤسسات التربوية تتيح الفرصة للطالب للتدريب علي ممارسة الديموقراطية، وحرية إبداء الرأي والاهتمام بألوان النشاط التربوية المختلفة والتي تعد من أهم أهدافها التمرس علي أساليب الديموقراطية مثل اتحاد الطلاب، والأنشطة الرياضية[٦]. والصحافة المدرسية، وخدمة البيئة، وأن يعكس كل عضو في الإدارة المدرسية وبخاصة المعلم الجو الديموقراطي علي التلميذ نفسه داخل الفصل، ولا تصبح الديموقراطية شعارات تردد بل تصبح حقيقة واقعة وقائمة بالفعل.

كما يجب أن تمارس الديموقراطية من خلال التوجيه الفني وذلك من خلال:

- العمل علي تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المعلمين لمراعاتها.
- مساعدة المعلمين علي التعرف علي أفضل الطرق التربوية والاستفادة منها في عملية التدريس ومداومة الإطلاع علي كل ما هو جديد في مجال التخصص والكشف عن احتياجات المعلمين.
- تكوين علاقات إنسانية مع هيئة التدريس حتى ترتفع روحهم المعنوية واحترام شخصياتهم وقدراتهم الخاصة.
- مساعدة المعلمين علي الاستفادة من البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة والتعرف علي كافة مصادرها المادية والإنسانية.
- العمل علي تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- مساعدة المعلم في الحصول علي ما يحتاج إليه من مواد وخامات ووسائل معينة

علي التدريس، وتقويم أعمال الطلاب، فيستطيع الموجه أو المشرف الفني أن يتفق مع المعلم علي الأسس التي يقوم عليها تقويم الطلاب، وأن يناقشه في أحسن الوسائل الخاصة بالتقويم، ويستطيع أيضاً أن يعين المدرس علي تقويم نفسه ليتعرف علي نواحي قوته فيدعمها ونواحي ضعفه فيعمل علي علاجها.

وبذلك ففي المدرسة التي تتبع نمط الإدارة الديموقراطية تجد العملية التعليمة والتربوية فرصاً عدة للتحسن لأنها بيئة تسمح بالتجريب والبحث وتشجع عليه، وتؤدي إلي إنتاج برامج تعليمية ناجحة، وتؤدي إلي رفع معنويات العاملين في المدرسة فهو وسيلة للتدريب وتنمية القدرات.

٢- النمط الأوتوقراطي(الديكتاتوري- التسلطي) في الإدارة المدرسية:

يقوم هذا النمط علي أساس فكرة الزعامة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السمات التي تميز هذا النوع والتي تتمثل في قيام القائد التربوي (مدير المدرسة) بوضع سياسة العمل بمفرده، ولا يهتم بتكوين علاقات شخصية مع العاملين تحت قيادته، ويوزع العمل عليهم دون استشارتهم، والاجتماعات التي يعقدها لا تتم مناقشة فيها فيكون هو المتحدث الوحيد وهذه الاجتماعات قصيرة في الوقت، وبدون جدول أعمال، ويقوم باتخاذ القرارات بمفرده، كما أنه يمتدح الأفراد وينقدهم دون إبداء الأسباب، ويعمل علي تركيز السلطة في يديه، ويلجأ إلي التخويف للسيطرة علي العاملين تحت شعار الزعامة، ويسعى إلي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج باستخدام كافة الطرق التي تتنافي مع الجوانب الإنسانية في العمل. وأن الإدارة الأوتوقراطية تقع في ذهنها صورة معينة لمدرستها؛ لذا تضع خطط وسياسات تحقق هذه الصورة ولا تحيد عنها، ويعرف المعلمون في هذا النمط موقفهم من المدير فهو يظهر الحب والود والصداقة والترحيب لمن يتفق سلوكه مع هذه الصورة والعكس لكل من يخالفه في الرأي والسياسة فيظهر له الجفاء والعداء.

وبذلك فهذا النمط يجعل التلاميذ يتبعون تعليمات الإدارة وأرائها التي تصل إليهم عن طريق المعلمين؛ مما يؤدي بهم أن لا يتعلموا تقويم الآراء المتضاربة أو البحث عن الحقيقة أو الوصول إلي أحكام مستقرة.

ويمكن ترجمة هذا النمط في إدارة المدرسة علي النحو التالي:

- يشغل المدير نفسه بكل صغيرة وكبيرة؛ مما يؤدي إلي تعطيل العمل.
- الاهتمام بالمظهرية دون الحقيقة، وبالشكل دون الجوهر في سير العمل، علي الرغم مما يبدو من دقة زائفة وعناية كاذبة.
- ظهور العلاقات السطحية والجافة بين المعلمين وأولياء الأمور، وبينهم وبين المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.
- تظهر بلادة المرؤوسين وكسلهم وجمودهم، فهم يرون أن الإدارة ممسكة بكل الخيوط في المدرسة ولم يترك لهم شي.
- تلجا الإدارة إلي أسلوب الردع والإرهاب عند الرد علي المرؤوسين، مما يؤدي إلي ولادة الكراهية والحقد، ووجود جواً قاتما ينعكس أثره علي العمل.

وتقوم الإدارة الأوتوقراطية على الأسس الآتية:

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير ينقل تعليمات مسئولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ثم يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين لتنفيذها والالتزام به.
- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، حيث يتم وضع الخطة التعليمية من قبل إدارات عليا، ولا يكلف المديرون والمعلمون بتنفيذها.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته

إلى المعلمين.

- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به؛ مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين ويعانون من القلق والاضطراب وقلة الانتماء للمهنة.
- التركيز على جانب التحصيل المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية، والعاطفية، والنفسية والجسمية المطلوب الاهتمام بها.
- انعدام روح التعاون بين الإدارة والعاملين بالمدرسة وبين بعضهم البعض؛ مما يؤدي إلي انعدام العلاقات الإنسانية التي هي أساس الإدارة المعاصرة
- الغموض والتعالي والانفرادية من مدير المدرسة؛ مما يترك أثارا سلبية في العمل وعند العاملين.
- يدين العاملين في المدرسة بالولاء للمدير ورؤسائهم.
- مكانة المعلم في هذه المدرسة ثانوية، فلا تحترم شخصيته.
- يتعارض التوجيه الفني الأوتوقراطي مع الأسس والمبادئ العملية، وقد يكشف المعلم أن الطرق التي يتبعها غير ملائمة للمواقف التعليمية- إلا أنه يستمر في تطبيقها لأنها تتفق مع وجهة نظر الموجه الفني.

وبذلك يمكن تحرير صفات هذا النمط في الإدارة المدرسية فيما يلي:

- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق، وعدم القدرة علي معارضة رأي الإدارة وقبوله دون مناقشة، مع إشاعة الكراهية بين العاملين في المدرسة والنقد اللاذع للزملاء، مع كثرة الوشايات والتكتلات والشللية

والمشاحنات بينهم.

- التحسن في أداء العمل يكون بطئ وقد لا يحدث مطلقاً، هذا إلي جانب انعدام روح التعاون بين المدير والعاملين وكذلك بين العاملين وبعضهم البعض.
- انعدام العلاقات الإنسانية التي هي أساس الإدارة المعاصرة، ففي هذا النمط تتمثل الإدارة في إصدار القرارات والتعليمات والتأكد من تنفيذها أولا بأول، وإصدار القرارات دون مشاركة من أحد؛ مما يجعل نتائج القرارات سلبية في كثير من الأحيان واحتمال الخطأ فيه كبيراً.

ويترتب علي ممارسة هذا النمط عدة نتائج يمكن تحديدها فيما يلي:

- يحاول أغلبية الأعضاء السيطرة علي زملائهم، والعمل علي كسب رضا المدير والتقرب إليه عن طريق التسلل علي أكتاف الآخرين.
- كثرة الوشاية والمشاحنات، وإشاعة الكراهية بين الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، مع قلة الاقتراحات البناءة.
- رفض أراء الزملاء، مع عدم القدرة علي معارضة القائد وقبوله دون مناقشة.
- تفكك الجماعة والعمل في ظل جو يسوده الخوف والقلق.
- تنعدم وحدة العمل الإنساني بين المدير والمعلمين والطلاب.
- اعتماد الأفراد علي إدارة المدرسة في كل صغيرة وكبيرة، ولا تتوافر الثقة بينهم وبين الإدارة.
- يتأثر العمل سلباً إذا تغيب المدير عن المدرسة أو ترك العمل.

لما سبق فهذا النمط الإداري مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يهدم شخصية العاملين في المدرسة، ويعوق بنائها ونموها، لأنهم مكلفون بتنفيذ تعليمات

دون مشاركة في وضعها فهم وسيلة لتحقيق الأهداف، وهذا يسبب لهم القلق والاضطراب، وعليه تنعدم وحدة العمل الإنساني بين إدارة المدرسة والمعلم والطالب.

٣- النمط ألترسلي (الفوضوي- ألتسيبي)في الإدارة المدرسية:

يغلب علي هذا النمط الفوضوية، حيث تترك إدارة المدرسة المرؤوسين يعملون حسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم؛ مما يؤدي إلي ضياع الوقت وتبديد الجهود، ويؤدي أيضاً إلي تفكك وحدة العمل كفريق مترابط ومتكامل في عمل تربوي واحد؛ وهذا يؤدي إلي ضعف المنتج من العمل، ويشعر أفراد المدرسة بالضياع والقلق وعدم القدرة علي التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلي توجيه النصح والإرشاد والمعرفة مما يؤثر بالسلب علي العمل وعلي علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلي علاقتهم بالإدارة المدرسية.

ويتميز هذا النمط من الإدارة بأن شخصية المدير فيه مرحة ومطلعة بدرجة كبيرة علي النواحي الفنية المرتبطة بمهنته، وهو دائما يظهر اعتقاده التام في الديموقراطية، وضرورة أن يلائم برنامج المدرسة حاجات الطلاب وميولهم، ويميل إلي إعطاء الطلاب والمعلمين الحرية والفرصة للابتكار في العمل، ويتجنب تعريف المعلمين برأيه ووجهة نظره لعدم رغبته في تغيير حريتهم أو فرض نمط معين عليهم، ويري أن دوره في إدارة المدرسة يتمثل في خلق بيئة دراسية تتيح للمعلمين التدريس وفق الأسلوب الذي يرون أنه مناسب وملائم وفعال.

وفي هذا النمط تقوم الإدارة بدور المستشار للجماعة، وعدم القدرة علي السيطرة علي الأفراد، فتترك لهم حرية التصرف في كافة الأمور ويتخذون القرارات، وتفوض لهم السلطة كلها، وتنعدم قيادة الجماعة وتضعف روح العمل بالفريق، وفيما يتعلق بالاجتماعات فتعقد في أوقات غير محددة وبدون جداول أعمال، والحضور والانصراف يترك للعاملين في

حرية تامة ودون رقابة.

وهذا الأسلوب الإداري يؤدي إلي عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به إدارة المدرسة وتنتشر بينهم الفوضى واللامبالاة والتي تتمثل في:

- كثرة تراخي أعضاء أسرة المدرسة وعدم اهتمامهم بما يدور من مناقشات.
- ضعف الإنتاج وانخفاض مستواه.
- لا تظهر الجدية في الحديث أو المناقشات.
- كثرة تخلف الأعضاء عن الاجتماعات.
- ظهور البلادة وانتشار الكسل.
- ظهر التهور في القرارات الصادرة وعدم متابعتها.
- التبرم والضيق من تحمل أية مسئولية.

ويتسم النمط الإداري بالصفات التالية:

- عدم وجود أهداف محددة للعمل.
- لا يتأثر العمل بحضور المدير أو غيابه عن العمل.
- لا يكتسب العاملين أية خبرات.
- ينعدم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.
- تتسم هذه الإدارة بالضياع وعدم القدرة من قبل الأعضاء نتيجة لسلبية المدير، ونتيجة للاضطرابات والفوضى في العمل وصعوبة تحقيق المدرسة لأهدافها.
- عدم اكتراث العاملين بما تقوم به الجماعة ويعبرون عن ذلك بالملل الملحوظ الذي ينتهي باللامبالاة وعدم توافر الحماس الحقيقي للعمل وإخفاقهم في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف.

- الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين، اعتقاداً بأن هذا يدعو للابتكار ويؤدي لنجاح العمل التربوي؛ لذا لا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذه الإدارة.
- لا يتوافر للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها العاملون في المدرسة، فالحبل متروك علي الغارب، والعاملون يسلكون ما يرونه مناسباً من نظرهم، والقيادة ليست ذات فاعلية ملموسة.
- المغالاة في إتاحة الحريات وعدم تحديد المسئولية مما يصيب الإدارة بالضعف والقصور، ويصيب العاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة تسيبهم في أداء واجباتهم؛ مما يؤثر علي تحقيق الأهداف التربوية.
- الاجتماعات تتسم بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية لأن قراراتها أو توصياتها ليست ملزمة؛ مما يفقد العمل المدرسي كثيرا من مقومات نجاحه.
- ضياع الوقت وتبديد الجهد وتفكك وحدة العمل كفريق متكامل في عمل تربوي، ومن ثم يتسبب في إحداث فقد كبير في العمل.
- العمل علي إشاعة التسيب وتزعزع القيم، فبدلا من أن تكون المدرسة أداة بناء تصبح وسيلة هدم، ولهذا خطورته علي سلوكهم ومستوياتهم العلمية.

ولما سبق فهذا النمط تنعدم فيه السيطرة علي المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتنعدم الإدارة وروح العمل الجماعي والمشاركة؛ مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب والفوضى حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا رقابة لكي تحقق المدرسة أهدافها المرغوبة.

ومما سبق يتضح أن أنماط الإدارة المدرسية لا تتشابه في الصفات أو السمات العامة نتيجة لاختلاف الأسس التي تقوم عليها كل منها، ولكنها تتفق في العمل علي نجاح

العملية التعليمية رغم الاختلاف في الأساليب التي تستخدمها لتحقيق ذلك، وبذلك فالقيادة الناجحة ليست القيادة التي تستخدم أسلوب الديموقراطي، أوفوضوي أو تساهلي، ولكنها قيادة تعرف متي تستخدم الأسلوب الأمثل عند مواجهة موقف معين، ففي الغالب يستخدم الأسلوب الديموقراطي وقليلا ما يستخدم الأسلوب الاستبدادي أو الأسلوب ألتساهلي.

- القائمون علي إدارة المدرسة والعملية التعليمية:

من أهم ما تركز عليه الإدارة المدرسية تحديد عمل كل عضو فيها حتى يمكنه القيام بمهامه ومسئولياته؛ فإدارة التعليم علي المستوي الإجرائي تتم من خلال الإدارة المدرسية والتي تتشكل من مدير المدرسة، ونائبه، والناظر، والوكلاء، والمدرسين الأوائل، فالمدرسة هي المكان الحقيقي للأداء التعليمي حيث يتم ترجمة جميع السياسات والخطط إلي أداء فعلي، كما إنها الواجهة المباشرة لنظام التعليم الذي يتعامل مباشرة مع الجمهور العريض المتمثل في الطلاب وأولياء الأمور وسائر الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بالعملية التعليمية، وفيما يلي تحليل وظيفي لعمل كل عضو من أعضاء أسرة التنظيم المدرسة.

- مدير المدرسة:

وهو المسئول عن تنظيم العمل المدرسي أمام الإدارة التعليمية التابع لها، حيث أنه القائد التربوي الذي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية لإعداد النشء ، وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين علي الإسهام في تنمية مجتمعهم، وهو المسئول عن مراقبة وتنظيم وتوجيه وتنسيق أنشطة العاملين، وتنفيذ كافة المهام والأنشطة في المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والمدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويعمل علي تحقيق أهدافها المحددة بكفاءة وفاعلية باستخدامه للأساليب

الإدارية والفنية والقيادية في إدارة العمل المدرسي ويتولى تحقيق ذلك من خلال الأهداف القومية للتعليم.

- مسئوليات ومهام مدير المدرسة:

صنف البعض من رجال الإدارة التعليمية مسئوليات ومهام مدراء المدارس سواء أدي العمل بنفسه أو فوض غيره للقيام به إلي ثلاثة أنواع رئيسة وهم (مسئولية فنية- مسئولية إدارية ومالية- مسئولية خاصة بالعلاقات العامة) ويمكن توضيح كل هذه المسئوليات فيما يلي :

- المسئوليات الفنية:

تُمثل المسئوليات الفنية لمدير المدرسة أهمية كبري في نجاح إدارته لمدرسته، وتتركز هذه المسئوليات حول العمل علي كل ما هو من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها، ومدير المدرسة يعد في الأساس معلماً، وله تأثير فعال وايجابي في إعداد النشء وتوجيههم، كما أن إعداده لعمله إعداداً لممارسة نمط يعيشه في مجتمعه، فالإدارة المدرسية صورة منبثقة من داخل الإطار العام للدولة، وتتمثل المسئوليات الفنية فيما يلي:

- متابعة المدرسين والمدرسين الأوائل مع توجيه العملية التعليمية، وتقويمها باستخدام الأساليب التربوية السليمة.
- الزيارات الميدانية للفصول والمعامل وحجرات الأنشطة والأفنية، لمتابعة ما يتم فيها من أنشطة مدرسية، ولإزالة ما قد يكون فيها من جفوة لدي الطلاب وبين مدير المدرسة باعتباره ممثلا للسلطة.
- المعاونة في التخطيط والاختبارات التي تعقدها المدرسة لطلابها والإشراف علي تنفيذها واستخلاص نتائجها وإرسالها لأولياء الأمور عن طريق التقارير الدورية.

- العمل علي النهوض بالعملية التربوية في المدرسة بمختلف الوسائل ذات الفاعلية وعلي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدي طلاب المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم مع ضرورة وجود العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة.
- الاهتمام بدراسة المشكلات النفسية للطلاب المعاقين ومساعدتهم في التغلب علي الصعوبات التي تعترض تقدمهم الدراسي.
- إخطار الجهات المسئولة عن التعليم عن أحوال المدرسة وشئون التربية فيها وتقديم التقارير اللازمة وحضور ما تعقده من اجتماعات.
- العمل علي وجود التعاون المثمر بين المدرسة والهيئات والمنظمات المعنية بالتعليم سواء المحلية أو القومية أو العالمية إن أمكن.
- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف علي كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
- توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في كافة الأمور الفنية والأخلاقية.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف علي تنفيذها ودراسة نتائجها بهدف الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء أمور الطلاب عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلي الإدارة التعليمية.
- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التعليمية.
- الإلمام بالشئون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور وكيفية البت

فيها بطريقة قانونية سليمة، وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم.

- دراسة أهداف المرحلة التي يديرها وصلتها ببقية المراحل، وخصائص طلاب المرحلة، ومتطلبات نموهم وظروفهم ومستوياتهم العلمية، من حيث التفوق وتشجيعه، والتخلف وعلاجه، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين علي أداء دورهم بنجاح.

ومما سبق يتضح أن المسئوليات الفنية لمدير المدرسة تتطلب الكثير من المهارات مثل تخطيط العملية التعليمية، ووضع نموذجاً للاتصال داخل المدرسة، وتوزيع مسئولياته علي العاملين معه، وهذا يتطلب منه العمل علي زيادة مهاراته الفنية بصفة مستمرة.

- المسئوليات الإدارية والمالية:

يتسع مجال الأعمال الإدارية لمدير المدرسة ليشمل شئون الطلاب، وشئون العاملين وتقاريرهم، وأجازاتهم، والشئون المالية، والتوريدات، والمباني المدرسية، وتنظيم العمل بها. وبذلك نجد أن مدير المدرسة يعمل علي تحقيق ما يلي:

- قبول الطلاب الجدد والمحولين من مدارس أخري وإعادة قيدهم في حدود اللوائح والتعليمات الصادرة في هذا الشأن وتوزيع الطلاب علي الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.
- ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة، والإشراف علي حسابات المدرسة ومراجعتها واعتمادها.
- إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي علي معلمي المواد المختلفة وحصر احتياجات المدرسة من قوي بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.

- الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وغيرها وتدبير وسائل المواصلات.
- تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة، بتخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية، والإشراف علي أعمال المعلمين والإداريين والفنيين.
- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة بهم ورفعها إلي الإدارة التعليمية.
- توجيه العناية إلي المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمها بأفضل الكتب والمراجع كماً وكيفا، وحث المعلمين والتلاميذ علي الاستفادة منها.
- توزيع أعمال المدرسة في خلال العطلة الصيفية علي الوكلاء بالمدرسة، مع التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت علي أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة.
- التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت علي أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق عمل المدرسة فيما بعد.
- المحافظة علي المبني المدرسي وسلامته ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات عليها.
- التأكد من سلامة صلاحية أجهزة الإطفاء مع وضع خطة عملية لإطفاء الحريق إذا حدث.
- الإشراف علي كل أعمال المعلمين والإداريين والفنيين.
- تخطيط وتحديد جداول أعمال الاجتماعات المدرسية ورأستها.
- توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعة.

- حصر احتياجات المدرسة من قوي بشرية ومادية ورفعها لإدارة التعليمية في بداية العام الدراسي.
- إصدار القرارات الخاصة بالسياسة التي تسير عليها المدرسة وفق الأساليب التي تتبع في هذا الشأن.
- التوضيح والشرح للمعلمين والطلاب السياسة التي يضعها مجلس المدرسة.
- تولي الحديث باسم المدرسة في المكان الذي توجد فيه المدرسة(حي- قرية – مدينة) وفي الهيئات الرسمية والجماعات التربوية.
- إطلاع مجلس المدرسة علي دقائق النظام الذي تسير عليه المدرسة.
- إرسال صورة من كشف توزع المناوبة بمدة أجازته السنوية إلي الإدارة التعليمية محدداً فيها الاسم والوظيفة والدرجة المالية، ووسيلة الاتصال بالفرد المنوب ومدة النوبة ونوع العمل المكلف به.
- تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية والجرد السنوي واستلام وإضافة وقيد عهد جديدة.
- تكوين اللجان الخاصة بشئون التوريدات والعهدة والمحافظة علي سلامة المبني المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية المدرسية.
- مراجعة حسابات النشاط المدرسي والجمعيات التعاونية والمبالغ المستحقة علي المدرسة تجاه هيئات أخري.
- الإشراف علي الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها.
- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر.

وهناك مجالات أخري تختص بالمسئوليات الإدارية والمالية تتمثل فيما يلي:

- **المجال الذي يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث :** الأهداف الكبرى للمدرسة وارتباطها بأهداف المجتمع الذي تخدمه، وهذا يعني أن يكون مدير المدرسة متفهماً للسياسة التعليمية ودور مدرسته في تحقيق هذه السياسة.
- **المجال الذي يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث:** توزيع العمل علي المعلمين وتنظيم اليوم الدراسي، وتوزيع الأنشطة المدرسية، وعمل الجدول، وتوفير الأدوات والتجهيزات والكتب، ثم مواجهة المشكلات التي تنشأ من خلال العمل.
- **المجال الذي يتعلق بالنواحي المالية:** وما يرتبط بها من إعداد الميزانية الخاصة بالمدرسة بإيراداتها ومصروفاتها.
- **المجال الذي يتعلق بتعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي والقيام بدورها في النهوض به:** وهذا يتطلب أن يكون للمدرسة برنامج جيد تستطيع من خلاله أن تخدم البيئة عن طريق المحاضرات والندوات والأنشطة المتنوعة.

- المسؤوليات التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية:

من مسئوليات الإدارة المدرسية العمل علي توثيق العلاقات والصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها؛ لذا فعلي مدير المدرسة العمل علي التخطيط الفعال لتحقيق المتوقع من المجتمع وذلك عن طريق جعل مدرسته منظومة مفتوحة علي البيئة عن طريق برامج خدمة البيئة والمجتمع المحلي، وفتح مدرسته أمام سكان المجتمع المحلي والبيئة، ولتحقيق ما سبق عليه مراعاة ما يلي:

- الإيمان بأن المدرسة جزء من المجتمع المحلي، وهي صورة مصغرة له.
- معرفة أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتحديد مصادرها التي يمكن

الاستفادة منها، وطرق خدمة المجتمع المحلي ودراستها دراسة علمية.

وتتمثل هذه المسؤوليات في الجوانب التالية:

- وضع الخطط لمشاركة المجتمع بكافة مؤسساته وجماعته وأفراده في العمل المدرسي ودعوة ممثلي هذا المجتمع مع هيئة المدرسة لخدمة المدرسة والمجتمع المحلي وإشراك المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي.
- ممارسة دوره القيادي في زيادة إسهام أولياء أمور الطلاب في حل المشكلات المختلفة ومعرفة المستوي الاقتصادي لكل أسرة في المجتمع المحلي المحيط بها.
- وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها والإشراف علي تنفيذ تلك البرامج.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم الطلاب واقتراح الحلول المناسبة لها.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي المحيط من منظمات وهيئات وطنية، وتعاون المجالس المدرسية بأنواعها المختلفة مديرا المدرسة في أداء هذه المهام والمسئوليات التي يجب عليه تنفيذها.
- وضع الترتيبات لجذب أولياء الأمور إلي المدرسة وتعريفهم بما يحدث فيها، وتعبئة الجهود التطوعية لدعم المدرسة والدراسة فيها وجعلها مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.
- تنظيم زيارات تعارف مع مدراء المدارس الأخرى والأجهزة الاجتماعية المختلفة.

من خلال العرض السابق يتضح تتعدد أدوار ومسئوليات مدير المدرسة وفيما يلي عرض لهذه المجالات:

- مسئولياته في مجال التنمية المهنية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي تحويل مدرسته إلي مؤسسة للتنمية المهنية يتعاون فيها مع المعلمين والعاملين والمجتمع المحلي بمؤسساته وهيئاته المختلفة، ويشجع المعلمين علي الاستمرار في التعلم، وهذا يتم بعمله علي وجود نظام منهجي متكامل وشامل يضمن استمرارية عملية التنمية المهنية ويتفق علي قيامه بالتعاون فيما بينهم ويشترك فيه الجميع.

ومن فوائد هذا المجال إكساب المعلمين قوة ذاتية ومرونة في معالجة الأمور المرتبطة بعملهم اليومي، ويؤدي لمساهمة الجميع ومشاركتهم في مسئولية نمو وتطوير وتحسين الأداء لجميع المعلمين داخل الفصول وخارجها. ولكي يحقق ما سبق فعليه توفير روح العمل الجماعي عن طريق خلق وتكوين فريق متكامل ومتآلف من الجميع.

وهذا يضمن لمدرسته أن تتحول إلي مؤسسة للتنمية المهنية المستدامة والتعلم المستمر، ويضمن أن تتوافر لها آليات وأدوات المعالجة الناجحة وإيجاد الحلول للمشكلات التعليمية المتكررة الحدوث والتي قد يستعصي حلها علي مدارس أخري.

- قدرات وكفاءات ينبغي توافرها لدي مدير المدرسة لتحقيق التنمية المهنية:

- القدرة علي التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين من خارج الهيئة للتعرف علي النواحي التي تحتاج إلي تطوير وتغيير داخل المدرسة.
- أن يحرص علي التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة العاملين؛ وذلك ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية ولكن بهدف التعرف علي نقاط القوة

والضعف في أداء المعلمين؛ وذلك لمساعدته في اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء في الوقت الحالي مع وضع خطة طويلة الأمد لتحقيق التنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بمهنة التدريس.

- تحديد الأهداف التعليمية التي تحتاجها المدرسة ويقدر احتياجاتها التي تحقق تلك الأهداف، كما يتخذ إجراءات من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة، وييسر المعلمين الاشتراك فيها.
- تشجيع الخطط التي يتبناها المعلمين لتنمية أنفسهم ذاتياً، دون الحاجة إلي مساعدة كبيرة من أحد، وأن يتأكد من توافر عدة شروط في هذه الخطة المقترحة، مثل القابلية للتنفيذ وان تتوافر لها المصادر التي تعين علي تنفيذها، وأن ترتبط بالاحتياجات الفعلية في العمل، وأن تستفيد من أعمال البحث والتجريب التي تمت في فترات سابقة في المدرسة أو في مدارس أخري حول نفس الموضوع.

ولكي يحقق المدير هذا الدور يجب عليه أن يراعي ما يلي:

- أن يتسم جدول حصص المعلم بالمرونة، بحيث يسمح له بالتفرغ لبعض الوقت هذا إلي جانب ما يتوفر له من وقت فراغ أثناء العطلات الرسمية والتي لا يحضر فيها الطلاب إلي المدرسة، وذلك بهدف توفير الوقت اللازم لبناء وتنفيذ الخطط التي تضمن تحقيق التنمية المهنية للمعلم وزيادة تحصيله المعرفي.
- أن تحدد خطط التنمية المهنية حسب الاحتياجات الفعلية للمعلم داخل وخارج الفصل، و يدرك المعلم أن برامج التنمية المهنية من صميم العمل وجوهر العملية التعليمة وليست ترفاً، فهي تؤدي إلي تقدمه في عمله.

- أن يعمل مدير المدرسة علي تنمية الشعور لدي المعلمين بمسئوليتهم المباشرة عن تطوير وتنمية أنفسهم مهنيا بما يتناسب مع احتياجات الطلاب والمجتمع ومسايرة التطوير والتجديد في مهارات وكفاءات التدريس، و يعمل أيضاً علي بث روح الالتزام بهذه المسئوليات ويجعل من النجاحات الفردية حافز للمزيد من التقدم والنجاح وأن يعمل علي توفير الظروف المناسبة التي تشجع المعلمين علي قبول الاقتراحات المقدمة من مجالس الأمناء في التنمية المهنية وأخذ أراء زملائهم.
- أن يعمل علي مشاركة المعلمين في توجيه العمل والتخطيط له وتنظيمه، والاستفادة من كافة الجهود المقدمة من المجتمع المحلي للمدرسة.

- مسئولياته في مجال تطوير المنهج المدرسي:

يلعب مدير المدرسة دورٌ هاماً في التخطيط لبرامج التطوير والإشراف علي تنفيذها، وإذا لم يستطع تطوير المنهج المدرسي تظل المدرسة أسيرة للمنهج التقليدي؛ مما يؤدي بدور إلي إشاعة نوع من التخبط في أداء المعلمين داخل الفصول، وأبدا الرفض والسخط من جانب الطلاب. ولكي يتحقق له النجاح في هذا المجال فعليه أن يؤديه بأسلوب تعاوني بينه وبين المعلمين، حتى يشعروا بأنهم يشاركون مشاركة فعلية في عملية تطوير المنهج، فهم الذين يدرسونه؛ لذا لابد أن تتوافر لديهم القناعة التامة بالحاجة إلي التطوير والتغيير، وهم أيضاً المسئولون عن التنفيذ العملي والفعلي لكل ما يستجد من تغيير وتطوير.

وبذلك يتمثل دور المدير فيما يلي:

- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتشجيع المعلمين علي اكتساب المعرفة المرتبطة بهذا المجال، ومتابعة كل ما يستجد في ميدان التعليم بشكل عام،

والعمل علي أن يكتسبوا مهارات جديدة تساعدهم علي مسايرة ما يحدث من تقدم سريع وتطور في كافة مجالات الحياة.

- العمل علي تنمية الحافز والرغبة لدي المعلمين لكي يدركوا أن عليهم العبء الأكبر من المسئولية في العمل لتطوير المنهج،حيث أنهم هم الذين يقومون بتدريس هذه المناهج وتحقيق أهدافها.
- يدرك فلسفة وجوهر عملية التطوير، وأنها ليست أمرا شكلياً يقتصر علي حذف أو إضافة أو تغيير بعض الأجزاء من المنهج، فجوهرها هو ربط محتوي المنهج بواقع الحياة اليومية للطلاب، وإشباع رغباتهم في التعلم بالاكتشاف والاستطلاع، وإتاحة الفرصة لهم لممارسة مهاراتهم في مواقف حياتية، وغرس عادة التفكير النقدي في الطلاب، ويعمل علي الربط بين جانبي المنهج النظري والتطبيقي في وحدة متماسكة؛ مما يكون له إثر ايجابي في تحسين مستوي أداء المعلمين وزيادة تفاعل الطلاب.

- الكفاءات اللازمة لمدير المدرسة لتحقيق هذا المجال:

تتعدد الكفاءات المطلوب توافرها لدي مدير المدرسة لكي يحقق ها المجال وفيما يلي عينة من هذه الكفاءات والتي تتمثل في أن:

- توافر قاعدة معلوماتية عن المناهج الدراسية؛ مما يجعله قادرً علي فهم ما تحتويه من أوجه نقص وما يمكن إدخاله عليها من تطوير.
- يكون علي وعي تام بأهمية دوره في عملية تطوير المناهج الدراسية، وذلك علي أساس أنها جوهر ولب عملية التطوير للعملية التعليمية، وأن يعتبر دوره أساسياً وليس ثانوياً.

- يكون قادراً علي اتخاذ قرارات تنفيذية، ويصدر توجيهات تساعد علي تطوير المناهج، وان يكون مثلا يحتذي به في التزامه بمضمون القرارات.
- يكون علي درجة كافية من المعرفة بفلسفة المناهج والنظريات التربوية التي تقوم علي أساسها المناهج المعمول بها في المدارس، وتاريخ نشوء هذه المناهج وتطورها، ونوعياتها من حيث الصلاحية والكفاءة، والفاعلية والتأثير، واليات التطوير أو إدخال تغيرات عليها.
- يكون لديه خبرة كافية في مجال التعليم والممارسات التربوية العملية، وتكون لديه كفاءة لوضع خطط مناسبة لتطوير المناهج في مدرسته، ويستطيع فهم وتحليل عناصر عملية التعلم، ويتابع عملية التنفيذ بالصورة المناسبة، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطوير أداء المعلمين بما يتفق من المناهج المطورة.
- تكون لديه معايير دقيقة لتقييم مدي فاعلية البرامج التعليمية التي تنفذ في المدرسة علي أساس ما تم من تطوير في المناهج.
- يتولى بنفسه متابعة عملية التطوير، وذلك من خلال الأسلوب التعاوني مع أعضاء هيئة التدريس، وألا يقتصر التطوير علي مجرد التغيير أو الحذف أو الإضافة لبعض أجزاء المنهج، ولكن يتناول فلسفته وأساسياته بشكل عام.
- يصر علي أية قوة تواجه التغيير، أو أية محاولة لمنع حدوثه، وان يكون ذلك علي أسس وقواعد سليمة من الغمل المنهجي المنظم.

- مسئولياته في خلق وتهيئة مناخ تعليمي محبب للجميع:

يتسع المناخ التعليمي داخل المدرسة فلا يشمل الحالة المعنوية للمعلمين والطلاب، ولكن يشمل المعايير السائدة لقياس مدي تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، ويتضمن

الأماني والآمال التي تعيش في قلوب المعلمين والطلاب والآباء فيما يتعلق بتحقيق التفوق والتطور في كل المجالات.

ولكي يحقق المدير ما سبق فعليه أن يعمل علي استخدام كل خبراته في القيادة لينقل للمعلمين والطلاب أهمية الشعور بالتعليمات التي يصدرها إليهم لما لها من آثار ايجابية في تحسين وتطوير العمل، وأن يعمل علي أن يولد في نفوس المعلمين الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء في تحقيق طموحات المدرسة.

وهذا يوضح أهمية العلاقة بين مناخ العمل السائد في المدرسة وبين ما تحققه من تقدم في عملية التعليم والتعلم، فتحقيق النجاح والطموحات المدرسية يؤدي إلي المزيد من التحسن في مناخها العام، وتصبح العلاقة تبادلية بدلا من أن تكون أحادية، فالمناخ التعليمي الجيد في المدرسة يحقق النجاح كما يلي:

- أن تقدم المدرسة وزيادة فاعليتها في عملية التعليم لا يحدث بطريق منظمة ودائمة دون وجود مناخ تعليمي متميز يسود المدرسة.
- أن هذا المناخ التعليمي المتميز رغم أنه مطلب أساسي إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده لتحقيق التقدم المطلوب في العملية التعليمية، بل يلزمه وجود قيادة تعليمية ناجحة تتمثل في مدير المدرسة- والتي يمكنها استثمار وتوظيف عامل المناخ التعليمي الجيد المتوافر في المدرسة.

وما ينبغي توضيحه أن من أهم العوامل التي تؤدي إلي خلق هذا المناخ المحبب للطلاب أن تعمل المدرسة علي توفير نظاماً فعالا يراعي مراحل نموهم، ويمدهم بكل ما يحتاجونه من إرشاد ورعاية في كل مرحلة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قادراً علي تفهم احتياجات الطلاب في كل مرحلة والعمل علي تلبيتها.

وفيما يتعلق بالطلاب الكبار في المرحلة الثانوية فعلي مدير المدرسة أن يُفتح أمامهم أبواب الحوار والتشاور فيما بينهم، وبين المعلمين والمسئولين في المدرسة، ويوفر لهم الخدمات الإرشادية التي تساعدهم علي اختيار ما يدرسونه، ويرشدهم إلي أوجه التخصص التي تناسبهم، والأنشطة التي تتفق مع ميولهم.

ومن الممكن أن يكون له دوراً في تحديد مستقبلهم المهني أو الوظيفي بعد التخرج وذلك عن طريق توفير المعلومات الدقيقة عن سوق العمل، وطبيعة الأعمال التي يمكنهم الالتحاق بها، وهذا يتم عن طريق تشجيع المعلمين والمشرفين الاجتماعيين علي بذل الجهد للتعرف علي ميول وتطلعات الطلاب وآبائهم وأسر هم. وإذا نجح المدير في خلق هذا المناخ المحبب لدي الجميع فهذا يؤدي إلي بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلاب والمعلمين، وتكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والطلاب وأولياء الأمور وأسرهم، ويسودها الإحساس بالتوحد والالتزام.

وفيما يتعلق بعملية التقييم والامتحانات فمن الضروري أن يشعر الطلاب أن هذه العملية تتم من أجل مصلحتهم، وبذلك فأفضل أساليب التقييم التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة، لمعرفة مدي ما أحرزه الطلاب من تقدم، وبعد أن تتم المتابعة تتخذ المدرسة كل ما من شأنه مساعدة هؤلاء الطلاب ومد يد العون لهم.

- مسئولياته في مجال التخطيط الاستراتيجي:

من المعروف وشائع بين الغالبية العظمي من مديري المدارس أنه عند بداية العام الدراسي يقوم مدير المدرسة بإعداد ما يسمي بالخطة السنوية والتي يعني بها وضع صورة واضحة لما ينوي تنفيذه خلال العام الدراسي وعلي مدار شهور السنة الدراسية في مختلف مجال مهامه ومسئولياته التي ينبغي أن يؤديها في عمله، وهي في العادة تتضمن الوقت

الذي يتم فيه التنفيذ، والأهداف التي يريد تحقيقها، وماهية العمل المخطط له مع شرح وتوصيف مختصر له، وأساليب التنفيذ، ويحدد طريقة التقييم لها لمعرفة مدي النجاحات في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، وبالنظر إلي ما سبق يتبن لنا أنه مجرد روتين لأنه يحدد فيه أعمال معهودة منها إعداد جداول عمل المدرسين، والزيارات الصفية، والإعداد لتكوين جماعات النشاط ومتابعة أعمال المدرسين وعقد اجتماعات دورية لهم تكون موضوعاتها ومواعيدها وجداول أعمالها معروفة لهم مسبقاً نتيجة للتكرار، وهم في الغالب نتيجة لوجودهم فترات طويلة في المدرسة معه يعرفون مسبقا ما سيقوله أو سيحدث في هذه الاجتماعات، وفي خطته السنوية هذه يكون هناك اهتمام خاص بالترتيب لإعداد معرض سنوي لإنجازات المدرسين مع حفل يدعي إليه المسئولون وأولياء الأمور، وفي بعض الأحيان قد تضم الخطة السنوية عقد ندوات يدعي إليها أحد المختصين لإلقاء محاضرة علي المدرسين والطلاب، أو عقد ندوات أورش عمل، وهذه الخطة تكون مكررة في كل المدارس وفي بعض الأحيان قد يكررها المدير عدة سنوات دون تغيير سواء في نفس المدرسة التي يديرها أو التي ينقل إليها ويعمل فقط علي تغيير أسم المدرسة وتغيير تاريخ العام الدراسي، وفي الغالب يعمل كل مدير علي إخراجها في صورة جميلة.

وفي ضوء ماهية التخطيط الاستراتيجي ينبغي التعرف علي القضايا الاستراتيجية في أي عمل لأنه أساس التخطيط الناجح، وعلي هذا يجب معرفة أهم القضايا التي لها تأثير فعال للارتقاء بالعمل، وتحقيق الانتصار علي المشاكل والتغلب علي المعوقات. ومن أهم القضايا الاستراتيجية التي يجب علي مدير المدرسة أن يعرفها هي القضايا التي تشكل وتكون العناصر الأساسية في تكوين وتوجيهات السياسة العامة للمدرسة، ويكون لها تأثير علي مختلف جوانب العمل في المدرسة، وهذه القضايا الاستراتيجية تتناول عدة موضوعات

من أهمها :

- صلاحيات مدير المدرسة، وما هي مفوضة أو غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه.
- رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.
- مستوي جودة المنتج التعليمي والخدمات التي تقدمها.
- موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء الأمور، وموقف هؤلاء من المدرسة.
- حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية.
- الهيكل العام للعاملين بالمدرسة.
- أسلوب العمل الإداري بالمدرسة.

ومن المسلم به أن التعامل مع أي قضية استراتيجية يلزمه نوعاً من المشقة في الفكر، والإحاطة بجميع جوانب القضية، حيث يجب الإجابة علي عدة تساؤلات منها ماذا يمكن عمله، وما سبب القيام بهذا العمل تحديداً، وكيف يتيسر لنا القيام به؟ وما هو المكان المناسب لتأديته؟ ومن هم أكثر الأشخاص كفاءة وقدرة للقيام به، ومن المستفيدون والمضارون من القيام به؟ وما حجم الموافقة المتوقعة علي هذا العمل؟ وهل سيحظى بالموافقة أم سيلقي المعارضة؟ وهكذا، ولتحقيق المصداقية في الخطة يجب علي مدير المدرسة إجراء دراسات دورية ومنهجية لتحليل الأوضاع فيها وتحديد المشكلات والاحتياجات، ويجب أن تكون هذه الدراسات متضمنة مسحاً شاملا لكافة العوامل الداخلية والخارجية التي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع الخطة المدرسية.

وتتمثل العوامل الخارجية في دراسة فرص نجاح الخطة ومدي ملاءمتها لمتطلبات

بيئة ومجتمع المدرسة، وكذلك احتمالات فشل الخطة بسبب أية عوامل طارئة أو معوقات خارجية. ولتحقيق ما سبق في التخطيط الاستراتيجي ينصح مدير المدرسة أن يعهد به إلي جانب إشرافه إلي لجنة مختصة من مهامها التخطيط. وليس من الضروري أن تقتصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة علي الأوضاع الحالية، ولكن ينبغي أن تضم مجالات غير مألوفة وجديدة.

ومن شروط الخطة الاستراتيجية تجنب العموميات أو استخدام مصطلحات غير محددة، وينبغي أن تبنى علي أساس الاحتياجات الفعلية، وأن تأخذ في الاعتبار جميع الأفراد أصحاب الاحتياجات سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو طلاب، وأن تكون الخطة الاستراتيجية مترابطة وتجمع كل الاحتياجات المتعددة والإنجازات المتوقعة في وحدة متجانسة ومتكاملة وثيقة الصلة بالواقع الحالي للمدرسة.

- مسئولياته في مجال تطوير النواحي الإدارية:

وفي هذا المجال لا يقتصر دوره علي أن تكون مدرسته نظيفة ومنظمة، بل يكون هناك التزام من قبل الجميع في المحافظة علي هذه الصورة، وأن يعملوا علي تحسينها بشكل دائم عن طريق العرض المنظم للإنجازات التي تعطي الزائر للمدرسة انطباعاً بتقدمها ومسايرتها لروح العصر واستجابتها لطموحات أولياء الأمور وما إلي ذلك من أمور ترفع من شأنها في أعين الجميع.

- مسئولياته في التصدي لمعوقات التطوير:

يواجه مدراء المدارس بعض الغموض وعدم وضوح الرؤية في جوانب عمله فيصعب عليهم تحديد أهداف التعليم؛ مما يؤدي إلي صعوبة قياس مدي تحقيق هذه الأهداف بدقة تامة، وهناك أيضا غموض في تحديد قيمة الخبرة السابقة في العمل لأنها قد لا تساير

التطور الحادث والمستجدات في التعليم، وهناك أيضاً غموض في عمليات التقييم لأن العائد من التعليم قد يستمر كامناً ولا يمكن التأكد من تحقيقه إلا بعد فترة طويلة، ولكي يتفادى المدير تلك المشكلات فعليه إتباع التخطيط الاستراتيجي وان يتعلم التعود علي التعامل مع ما يشعر به من عدم اليقين رغم بذله لمجهود كبير، وهذا يتطلب منه أن يكون قادراً علي التكيف ووجود حدس قوي يستطيع من خلاله تبين سير الأمور في الاتجاه الصحيح، فالواقع يوضح أنه يواجه يومياً مشكلات متعددة تتطلب التفرغ التام لحلها والتعامل معها في وقتها؛ مما يؤدي إلي ركن أعماله الأساسية، وإذا لم يدرك المدير أهمية الفصل بين الأمور والتعامل معها فأنه يرتبك ويتعرض العمل في مدرسته لأزمات متلاحقة.

ومن أصعب الأمور التي تواجه المدير سلبية أو مقاومة المعلمين للتطوير، وعدم الاضطلاع بمهامهم ومسئولياتهم في هذا المجال، وهذا نتيجة اتخاذ كل معلم نموذج من مجال الفكر التربوي يسير عليه في عمله ويشكل اتجاهاته مما يؤدي إلي أنه يري أي عمل يخاف هذا النموذج فهو عمل غير صحيح؛ لذا يجب علي المدير أن يمتاز بالمرونة في تعامله مع هذه الأنماط المختلفة، فمن الممكن أيضاً أن يكون للمدير فكر ونمط خاص به قد يكون ظاهر أو كامناً، ويؤثر عليه في أداء عمله مما يؤدي إلي وجود حالة من الصراع بينه وبين من يخالف نمطه في التفكير التربوي وهذا كله يؤدي إلي الصدام مما يعوق التطوير.

ومما سبق يتبين لنا أن عملية النهوض بالمدرسة ونجاحها وإنها ذات مفاهيم جديدة، فلابد أن يسلم الجميع بهذه المفاهيم، فهذه العملية تعتمد علي جهود المشتركة من الجميع في تفهم وقبول كل منهم لأراء الآخرين وهذا يزيد الحماس نتيجة وجود فكر جماعي يؤدي إلي تشكيل القيم الخاصة بالمدرسة، وهذا كله يجعل الجميع علي استعداد لقبول التغيير والتطوير.

ومن الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس المركزية في الإدارة حيث تؤدي به أن يكون دوره وظيفياً أكثر منه قيادياً، وتنحصر مهامه ومسؤولياته في تأدية أعمال رسمية هدفها تحقيق خدمات تعليمية للطلاب؛ مما يقلل فرص المدير في القيام بأعمال قيادية لتحقيق التطور وتحديث العمل بالمدرسة، ويضعف دوره نتيجة تدخل السلطات الرسمية في كل صغيرة وكبيرة، وزيادة تأثيرها علي سياسات وتوجهات العمل بالمدرسة وهذا يعني ضعف الثقة في المدير والقرارات التي يتخذها، وهذا كله يؤدي إلي عدم قيام المدير بأية أعمال قيادية أو إشرافية لأنه ينفذ تعليمات وتغيرات مفروضة وليست نابعة منه أو من العاملين في مدرسته، وهذا يؤدي في النهاية إلي عجز المدير وإحساسه أن سلطاته في القيادة قد سحبت منه، وبالتالي يحجم عن أداء أي أدوار فعالة في عمليات التطوير والتحديث والحجة أن هذه أوامر مفروضة علينا ومرسومة من السلطة المركزية ولا يسمحون لنا بوضع رؤية للمدرسة غير المحددة منهم ويصدرون إلينا تعليمات بالإشراف علي التنفيذ ونحن مقيدون بالأوامر واللوائح والتعليمات فلا تنتظروا أن تتطور المدرسة أو تتغير إلا إذا تغير وتطور من يملكون سلطة اتخاذ القرار في السلطة المركزية.

- مسئولياته في عملية التقييم الذاتي لأدائه:

لكي يكتمل دور مدير المدرسة، يلزم وجود وسيلة يستخدمها لتقييم قدراته ويقيس بها مدي نجاحه في القيام بكافة المسئوليات السابقة؛ لذا فمن من صميم عمله وواجباته أن يبحث عن أفضل البرامج الخاصة بتقييم الأداء الكلي في المدرسة أولا، ثم تقييم أدائه متضمناً أدواره من أجل الارتقاء بالمدرسة، وترجع أهمية برامج التقييم في كونها تحقق ما يلي لمدير المدرسة:

- توفر له معياراً دقيقاً إلي حد كبير لمعرفة جوانب القوة والضعف في أدائه،

والأسباب التي قد تؤدي إلي تشتيت جهوده، وتعوق عملية التركيز علي جوهر العملية التعليمية.

- بواسطة التقييم يستطيع أن يتعرف علي إمكانيات التطوير والتغيير في مدرسته، ويتعرف علي الفرص المتاحة لتحقيق ذلك، ويستطيع أن يحدد المهارات التي تثبت وجود حاجة ماسة إليها في ميدان العمل حتى تكتمل له وللمدرسة عناصر النجاح.

ومن وسائل التدريب علي إتقان مهارة التقييم أن يشارك المدراء في القيام بأعمال وأنشطة إدارية يواجهون فيها مواقف مطابقة لما يحدث في واقع العمل الحقيقي، وعقب كل نشاط يشتركون مع الخبراء في عملية نقد ومناقشة وتحليل للممارسات التي قام بها كل مدير والأساليب التي يتعامل بها مع المواقف المختلفة.

وقد حددت القرارات الوزارية في مصر مهام مدير المدرسة فيما يلي:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية للتعليم، وما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها، وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.
- رئاسة المجالس المدرسية وتفعيل أدورها، وذلك بالتعاون والتنسيق مع كل من مجلس الأمناء، وغيره من الجهات المعنية مثل الأنظمة المحلية، ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، ووحدة الأمن، ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت، ومجموعات التقوية.

- تطبيق معايير التعليم علي مستوي المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أسس تطبيقها، وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوي المعايير.
- التخطيط والتنظيم لتحقيق الاستثمار الأمثل لكافة موارد المدرسة (البشرية- المالية- المكانية- المعلوماتية- السلعية).
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالاشتراك مع أجهزة التوجيه الفني المختصة.
- توقيع الجزاءات علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشئون القانونية.
- اعتماد قبول الطلاب المستجدين.

ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بما سبق من مهام ينبغي أن تتوافر لديه مهارات وكفاءات متعددة منها ما يلي:

- تكون لديه فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم وأن يكون ملماً بها ويسعى لتطبيقها.
- يكون صاحب فكر ومفاهيم ومبادئ يتمسك بها ويعمل علي أساسها.
- يُدرك الأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في مدرسته، ويكون علي دراية تامة بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة، ويساعد العاملين معه علي فهم ومعرفة هذه الأسس والتيارات.
- يُدرك الدور القيادي للمدرسة في تشكيل الأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية، ويتخذ الإجراءات التي تساعد وتشجع هيئة التدريس علي

المشاركة في إعادة تشكيل تلك الأسس؛ وذلك بهدف تغيير بعض المفاهيم التي تعوق عملية التطوير والتغيير.

- تكون لديه القدرة علي وضع رؤية إستراتيجية يُسهم في صياغتها وبلورتها العاملين في المدرسة والمختصين.
- يكون قادر علي التخطيط السليم من أجل تنفيذ رؤيته، ويتولى بالرعاية والاهتمام والمتابعة رؤيته، ويعمل علي بث روح الالتزام بتنفيذها بين المعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمختصين.
- يكون في استطاعته القدرة علي استمرار التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ويجعل من مدرسته مؤسسة للتحصيل المعرفي المستمر من جانب المعلمين وغيرهم من ذوي الصلة بالعملية التعليمية.
- معرفة الاتجاهات المعاصرة في التربية وعلم النفس وطرق التدريس.
- يستطيع فهم التركيبة السكانية والمجتمعية التي يأتي منها الطلاب إلي مدرسته ويمكنه تحليل إحصاءات الخبراء، والاستفادة منها في تطوير العمل بمدرسته.
- يكون علي علم بالتقدم التكنولوجي المعاصر والتخطيط السليم لمسايرة هذا التقدم في مدرسته، ويكون علي دراية بالمتطلبات القومية والوطنية ويدرك طبيعة العلاقات الأسرية في البيئة المجتمعية للمدرسة.
- يكون علي علم بالمبادئ الأخلاقية السائدة في البيئة المجتمعية للمدرسة ويدرك أهمية دوره القيادي لمدرسته فيما يتعلق بالمحافظة عليها وحسن الاستفادة منها في العملية التعليمية.

- يتولى بالرعاية والاهتمام إقامة علاقات ودية وتعاونية راسخة وصادقة بين العاملين في المدرسة ويكون قدوة لهم في هذا المجال.
- يُدرك أهمية الربط بين السياسات العامة في الدولة وبين سياسة التعليم، ويمكنه تفعيلها بما يخدم العملية التعليمية، يلتزم بها ويعمل علي تحقيق أهداف هذه السياسة.
- يتحلى بالهدوء والاتزان النفسي والبعد عن الانفعال مع الحرص علي عدم الحياد عن مبادئه ورؤيته لما يجب أن تكون عليه المدرسة.
- يلتزم باللوائح والقرارات التي تصدر من الجهات الأعلى لتنظيم العمل في مدرسته، ويتقيد بالتعليمات الإدارية التي تصدر من مؤسسات حكومية أو محلية أخري بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في مدرسته.
- يتمسك بأخلاق المهنة، ويراعي وجهات نظر الآخرين من العاملين معه في المدرسة، ويحرص علي تنمية روح الفريق والعمل الجماعي بينهم.
- يحرص علي وجود تفاعل ايجابي بين المعلمين والآباء، وبين المدرسة والبيئة المجتمعية المحلية المحيطة بها، ويحرص علي وجود علاقات ايجابية بين مدرسته والمدارس الأخرى.
- يكون له تأثير قيادي علي المجالس واللجان والجماعات المدرسية.
- يشرف بفاعلية علي برامج الأنشطة المدرسية التي تستهدف تنمية شخصية الطلاب وتثقيفهم.
- تتوافر لديه القدرة علي تقييم مستوي التحصيل العلمي لطلابه، ويتخذ ما يلزم من خطوات لرفع هذا المستوي.

- متابعة سير العملية التعليمية داخل المدرسة بالزيارات الصفية، ويعمل علي تنسيق زيارات القادة التربويين من خارج المدرسة وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار.
- الإشراف علي سير الامتحانات ومتابعة عملية التقييم المستمر للطلاب بواسطة المعلمين.
- الإشراف علي برامج التقوية التي تقدم للطلاب الضعاف، والحرص علي مكافأة المتفوقين ودفعهم لإحراز المزيد من التفوق.

نائب مدير المدرسة (المهام والمسئوليات):

وهو القيادة الثانية بالمدرسة، ويقوم بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابه، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- معاونة مدير المدرسة في تنفيذ مهامه.
- الإشراف علي الناحية التعليمية وأعمال الامتحانات.
- الإشراف علي شئون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.
- المسئولية الكاملة عن وحدة الجودة الشاملة طبقا للمعايير القومية للتعليم.
- رفع التقارير الدورية عن الجودة الشاملة والتنمية المهنية إلي مدير المدرسة.
- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها.
- توزيع الريادة علي الفصول بمشاركة التربية الاجتماعية.
- تنفيذ أي مهام أخري يكلفه بها مدير المدرسة.

ناظر المدرسة (المهام والمسئوليات):

حددت القرارات الوزارية وجود ناظر للخدمات التعليمية وناظر لشئون التعليم، وناظر لشئون الطلاب والأنشطة الطلابية، وفيما يلي عرض لمهام ومسئوليات واختصاصات كل منهم :

أ- ناظر الخدمات التعليمية:

وتتمثل مهامه في الإشراف علي ومتابعة أعمال كل من وكيل شئون الخدمات التعليمية، ووكيل شئون المبني المدرسي والتغذية، ووحدة الشئون المالية والمخزنية وذلك من خلال المجالات التالية :

- **شئون العاملين:** (سجل الحضور والانصراف للعاملين لضبط حضورهم، ودفتر ٦٨ لحصر أجازات العاملين وتحديد المتجاوز منهم ورفع أمره للإدارة التعليمية، وسجل التحركات لتحديد تحركات الإداريين خارج المدرسة).
- **الملفات الفرعية للعاملين في المدرسة:** وتضم كل ما يستجد من (الجزاءات، التقارير، الترقيات، الانتدابات، التنقلات، التدريب، العلاوات، البعثات، الإعارات، والأجازات خاصة).
- **المخازن :** وتضم (دفاتر العهدة الدائم منها والمستهلك المثلة في ١١٢و١١٨دائم، و١١٨ مستهلك، أذون ١١١للصرف وأذون الاستهلاك، كشوف الجرد السنوي، كشوف صرف الكتب للتلاميذ، تخزين الكتب، وكشوف المرتجع من الكتب).
- **الصادر والوارد:** تسجيل المكاتبات الواردة والصادرة من وإلي المدرسة.
- **البيئة المدرسية (الصيانة والنظافة):** ويقوم بنشر الوعي البيئي لدي

الطلاب، تجميل المدرسة من الداخل والخارج والحفاظ علي المبني، توطيد العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، الاتصال بمسئولي البيئة بالإدارة والمديرية، الصيانة البسيطة المستمرة وتحقيق النظافة للمدرسة من الداخل والخارج مع رفع تقارير التفتيش الدورية سواء اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للمستوي الأعلى).

- **الوحدة الحسابية** : وهي المسئولة عن الشئون المالية بالمدرسة وتتولي إعداد كشوف المرتبات والحوافز والمكافآت، وتنفيذ القرارات الوزارية والنشرات الصادرة من الإدارة والمديرية والوزارة، تحصيل الرسوم المدرسية، تحصيل رسوم المجموعات المدرسية المقررة وتوزيعها والتوريد وتوزيع الحصص والأنصبة حسب التعليمات المنظمة في هذا الشأن.
- **التغذية** : ويتولى الإشراف علي استلام وفحص التغذية طبقاً للعقد المبرم مع المتعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة علي المورد، توزيع التغذية علي الطلاب استرشادا بإحصائيات حضور الطلاب الفعلي مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بتوزيع التغذية المدرسية.
- **المقصف المدرسي أو الجمعية التعاونية** : ويقوم ببيع بعض الحلوى والأغذية المغلفة والموافقة للشروط الصحية لسلامة الطلاب، ويعمل علي تنمية المهارات الخاصة بالبيع والشراء لدي الطلاب وترغيبهم في استثمار بعض أموالهم بما يعود عليهم من أرباح، وتخضع المقاصف للتوجيه المالي والإداري، بينما تخضع الجمعيات التعاونية للإتحاد التعاوني الاستهلاكي

بالمحافظة.

- وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية).

ب- ناظر شئون التعليم:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل المعينة للدرس.
- متابعة الاستفادة من الأجهزة الحديثة(الكمبيوتر- معمل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.
- الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة، وتزويدها بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلي الأفضل دائماً ورفع مستوي الأداء كل في تخصصه.
- الإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم.

ج - ناظر شئون الطلاب والأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- اعتماد تقارير فترية والإحصاءات التي تطلبها الإدارة التعليمية والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب علي طوابق المبني المدرسي وملحقاته مع مراعاة الطلاب الذين يعانون من مشاكل صحية.

- توزيع الطلاب علي التخصصات والمجالات المختلفة بالمدرسة.
- الإشراف علي الاتصال مع الأسرة وإعلامها بنتيجة الطالب.
- الإشراف علي تنظيم مجموعات التقوية باعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين وبحث شكواهم وأولياء أمورهم في ذلك الصدد.
- متابعة أعمال وكيل شئون الطلاب.ومسئولو الإشراف الصفي ووكيل الأنشطة الطلابية.
- الإشراف علي متابعة أعمال كل من مكاتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي، والخدمة الاجتماعية، وشئون الطلاب و التأمين الصحي.

- وكيل المدرسة (المهام والمسئوليات):

حدد القرارات الوزارية وجود وكيل للخدمات التعليمية وكيل لشئون التعليم والتنمية المهنية، وكيل لشئون الطلاب، وكيل لشئون المبني المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية، وكيل الأنشطة الطلابية، وكيل شئون الامتحانات وتقويم الطلاب، وفيما يلي عرض لكل منهم:

أ - وكيل للخدمات التعليمية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة قسم شئون العاملين.
- متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين.
- الإشراف علي أعمال المعاونين وإعداد الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة.
- توزيع العمل علي العمال والإشراف علي نوبتجيتهم (أعمال الحراسة).
- التأكد من دقة البيانات في استمارات"١ سري امتحانات" وإرسالها إلي

لجان الإدارة المختصة.

- الإشراف علي تحويل العاملين إلي التأمين الصحي.
- الإشراف علي وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية) من حيث إعداد قاعدة بيانات الطلبة والعاملين واتصالها بمراكز الاتصال الرئيس بالوزارة وإعداد الإحصاء ألاستقراري للطلاب والعاملين بالمبني.
- تسجيل كل ما يخص المدرسة كوحدة من حيث المناهج والمبني (صلاحية، كفاية، صيانة، تكهين أثاث، إحلال وتجديد...) والطلبة (بيانات، سلوك، انضباط، نتائج امتحانات، مواظبة، متابعة يومية...) والعاملين(بيانات، رواتب، مكافآت، ترقيات، تدريب، أجازات.......).

ب - وكيل الأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية التي تمارس داخل المدرسة.
- إعداد برامج عمل للنشاط مع استغلال المرافق المتاحة بالمدرسة.
- دراسة التقارير الشهرية التي إليه من مجالات النشاط المتعددة وإعداد التقارير الشهرية والفترية والسنوي عن النشاط ومدي تنفيذه.
- متابعة اشتراك المدرسة في الأنشطة التي ترد من المستويات الأعلى.
- المشاركة في وضع الميزانية التقديرية للنشاط المدرسي ومتابعة الصرف من هذه الأنشطة في ضوء التوجيهات المالية الإدارية.
- المشاركة علي تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات في ضوء احتياجات المدرسة العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي وفي زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسي لأنشطتها في مختلف الأنشطة.
- متابعة خطط برامج الأنشطة الصيفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجلات لهم.

ج – وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- توزيع خطة الدراسة والمنهج علي المختصين قبل بدء العام الدراسي.
- إبلاغ المدرسين الأوائل بالمناهج وتوزيعها علي مدار العام الدراسي.
- متابعة تسجيل المدرسين الأوائل للمناهج وتوزيعها بالسجلات الخاصة بالصفوف والفصول التي يقومون بالتدريس بها.
- متابعة العملية التعليمية داخل الفصول ومتابعة المدرسين والتأكد من تواجد السجلات الخاصة بدفتر التحضير والمكتب والغياب.
- متابعة استخدام الأساتذة للوسائل التعليمية المعينة في شرح الدروس.
- متابعة استعانة الأساتذة في بعض حصصهم بقناة التعليم خاصة في بعض الدروس التي تحتاج لجهد أكبر ووسائل أوضح.
- التأكد من استفادة جميع الطلاب في المدرسة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الحديثة الأخرى الموجودة بالمدرسة.
- عمل لقاءات ومناظرات ومحاضرات للمختصين لرفع أداء العاملين كل حسب تخصصه واحتياجاته المهنية.

- يكون حلقة اتصال بين العاملين بالمدرسة والتوجيهات المختلفة لمعالجة المشاكل والصعوبات؛ لإثابة المتازين لتشجيعهم وإيجاد التنافس الشريف فيما بينهم.
- التعاون مع المؤسسات الموجودة بالبيئة والمجتمع بما يعود بالفائدة علي العملية التربوية والتعليمية والاستفادة من الامكانات الموجودة لديهم في رفع أداء جميع وحدات المدرسة المختلفة بما فيهم الوحدة المنتجة.
- تبادل الخبرات المختلفة مع المدارس والمؤسسات والإدارات المختلفة لأخذ أفضلها وتطبيقها بالمدرسة.
- الإشراف علي وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.

د – وكيل المدرسة لشئون الطلاب:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- رئاسة لجنة تلقي طلبات الطلاب الجدد من المدارس التي تقوم بتحديدها الإدارة التعليمية.
- تكوين لجان للتنسيق وهي اللجنة التي تقوم بكتابة كشوف التنسيق الخاصة بالطلاب الجدد مرتبة تنازلياً حسب المجموع وتحتوي هذه الكشوف علي(الرقم المسلسل، أسم الطالب، رقم الجلوس، المدرسة الحاصل منها علي الشهادة، الإدارة التابع لها المدرسة، المجموع، أسم ولي الأمر، عنوان السكن، ثم يقوم بختم الكشوف واعتمادها من مدير المدرسة وإرسالها للإدارة التعليمية لاعتمادها، وبعد الاعتماد يصبح هؤلاء الطلاب علي قوة المدرسة.

- الإشراف علي دفاتر (٥) سلوك الخاصة بغياب الطلاب والتأكد من إرسال الإنذارات في مواعيدها.
- التأكد من اعتماد الشهادات الطبية الخاصة بالطلاب من اللجنة الطبية العليا حسب تعليمات الوزير.
- الإشراف علي متابعة التأمين الصحي للطلاب في المدرسة.
- اعتماد كشوف توزيع الطلاب علي الفصول في بداية العام الدراسي.
- تنسيق توزيع الطلاب علي طوابق المبني المدرسي وملحقاته.
- متابعة أعمال مسئولي الإشراف الصيفي.

د - وكيل المدرسة لشئون المبني المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الإشراف علي لجنة الصيانة والنظافة والتجميل.
- المرور علي كافة مواقع المدرسة للتحقق من النظافة وحسن المظهر.
- وضع خطط تجميل المبني المدرسي سواء بأعمال التشجير، أحواض الزينة، استغلال كافة الفراغات جمالياً، وإزالة أي رواكد.
- الإشراف علي نظافة المبني المدرسي وطرقاته وطوابقه، الفصول، المعامل، المكتبة، حجرات الإدارة والأنشطة، الفناء، السلالم، الأسوار، ودورات المياه.
- الإشراف علي تنفيذ تركيبات الكهرباء والمرافق وأعمال الصيانة.
- متابعة وسائل استخدام المياه والكهرباء لمراقبة الاستهلاك وترشيده.
- تقديم تقرير دوري لمدير المدرسة عن مدي تنفيذ الخطط والبرامج وعرض

المشاكل التي تواجه التنفيذ واقتراح وسائل العلاج.

- التوعية بقيمة الناحية الجمالية وبثها في نفوس العاملين والطلاب.
- تنظيم مسابقات خاصة بالتجميل ورصد جوائز لها بالتعاون مع التربية الاجتماعية وجماعة أصدقاء البيئة.
- استلام وفحص التغذية طبقا للعقد المبرم مع المتعهد مع تحرير محضر للمخالفة حال حدوثها وتطبيق الغرامة علي المتعهد، وتوزيع التغذية علي الطلاب استرشاداً بإحصائيات حضور الطلاب الفعلي مع وجود بطاقات صحية لجميع أفراد اللجنة الخاصة بالتغذية المدرسية.
- متابعة كل ما يتعلق بمشروع رأس المال الخاص بالمدرسة وتنفيذ القرارات الخاصة والمنظمة في هذا الشأن.
- مراجعة الحساب الختامي لمشروع رأس المال مع وحدة الشئون المالية(بنوعية التعليم الفني التابع له).

هـ - وكيل المدرسة للأنشطة الطلابية:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- التخطيط والمتابعة لكافة الأنشطة التربوية التي تمارس داخل المدرسة.
- إعداد برامج عمل للنشاط المدرسي واستغلال كافة المرافق المتاحة بها.
- دراسة التقارير الشهرية التي ترد إليه من مجالات النشاط المتعددة وإعداد تقارير شهرية وفترية وسنوية عن النشاط ومدي تنفيذه.
- متابعة اشتراك المدرسة في الأنشطة التي ترد من المستويات الأعلى.
- المشاركة في تنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات في ضوء احتياجات المدرسة

العلمية والترفيهية وخطة النشاط الموضوعية.

- المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي وفي زيادة فاعلية النشاط، وتنفيذ توصياته وقراراته لمختلف قطاعات النشاط.
- متابعة تنفيذ لجان النشاط المدرسي لأنشطتها المختلفة.
- المساهمة في وضع خطط البرامج الخاصة بالأنشطة الصيفية وتشكيل الأجهزة المشاركة فيها.
- متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين في كافة المجالات وعمل سجل لهم.

و- وكيل المدرسة لشئون الامتحانات وتقويم الطلاب:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- الإشراف علي أعمال التقويم والامتحانات والطلاب والعمل علي تنمية برامج التقويم المتطور.
- ومتابعة دفاتر المكتب والتأكد من دقة العمل بها.
- الإشراف علي إبلاغ أولياء الأمور بصفة دورية بنتائج الامتحانات.
- اقتراح تشكيل لجنة النظام والمراقبة تمهيدا لاعتمادها.
- الاشتراك في الإشراف علي سير أعمال الامتحانات.

تحدد في مدير للمدرسة، ونائب للمدير، ووكيل لشئون التعليم، وكيل لشئون الخدمات والأنشطة، ويضاف وقد عدل القرار السابق بالقرار الوزاري رقم ٢٥٠ والصادر في ٢٠٠٥/٩/٦م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية وقد للمعدلات السابقة ناظر في حالة المدارس متعددة المراحل فيكون ناظر للمرحلة الثانوية للإشراف علي القسم الثانوي، وناظر للمرحلة الإعدادية للإشراف

علي القسم الإعدادي، وناظر للمرحلة الابتدائية للإشراف علي القسم الابتدائي.

وقد أضاف القرار إلي مهام مدير المدرسة مهام أخري هي التنسيق مع المنظمات المحلية، ورجال الأعمال، والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، والإشراف علي وحدة الأمن، ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشات، و مجموعات التقوية.

وقد الغي القرار من مهامه تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية. وفيما يتعلق بمهام نائب مدير المدرسة فلم يتم أجراء أي تعديل فيها.

وقد حدد القرار الوزاري وجود ناظر واحد للمرحلة بالمدرسة متعددة المراحل وحدد مهامه فيما يلي:

- معاونة نائب المدير والوكلاء في إدارة المرحلة التي يشرف عليها.
- اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
- الاشتراك في توزيع كافة الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف علي خطة المسابقات العملية والتربوية، والرياضية.
- المعاونة في الإشراف علي مجموعات التقوية، والامتحانات، ومتابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين.
- الإشراف علي إعداد قوائم الفصول، وتوزيع الإشراف اليومي ومتابعته، مع متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة.
- الاشتراك في لجان جرد الخزينة وعهد المدرسة.

- متابعة وصول الكتب وتوزيعها علي التلاميذ، ومتابعة تطبيق المناهج والخطط واللوائح طبقا لما هو مقرر، ومتابعة سير العما ، المرحلة.
- الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة، ومدي الاستفادة من الأجهزة الحديثة، والتأكد من استخدامها.

وفيما يخص وكيل المدرسة فقد أصبح وكيلاً واحداً لشئون التعليم، ووكيل لشئون الخدمات والأنشطة ويختصا بالمهام التالية:

أ- وكيل شئون التعليم:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للدرس.
- متابعة الاستفادة من الأجهزة الحديثة والتأكد من ضرورة استخدامها.
- الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة، وتزويد لجنة النظام والمراقبة العامة بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية.
- وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلي الأفضل دائما ورفع مستوي الأداء كل في تخصصه.
- الإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم، ووحدة التدريب والتقويم.

ب- وكيل شئون الخدمات والأنشطة:

وتتمثل مهامه في الإشراف ومتابعة كل من:

- شئون الخدمات التعليمية، والمبني المدرسي والتغذية.
- وحدة الشئون المخزنية والمالية.
- وحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية).
- مكاتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي، الخدمة الاجتماعية شئون الطلاب والتأمين الصحي.
- اعتماد تقارير الفترات والإحصاءات التي تطلبها إدارة التعليم والمديرية.
- تنسيق توزيع الطلاب علي الأدوار والتخصصات والمختلفة بالمدرسة.
- الإشراف علي الاتصال بالأسرة وأولياء الأمور وإعلامهم بنتيجة أبنهم.
- تنظيم مجموعات التقوية، واعتماد كشوف وقوائم الطلاب المشاركين وبحث شكاوى الطلاب وأولياء أمور في هذا الصدد.
- متابعة أعمال شئون الطلاب والإشراف الصفي والأنشطة الطلابية.

ناظر المرحلة بالمدرسة متعددة المراحل (المهام والمسئوليات):

حدد القرار الوزاري رقم ٢٥٠لسنة ٢٠٠٥م وجود ناظر مرحلة في المدارس متعددة المراحل ويعمل تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة ويختص بما يلي:

- معاونة نائب المدير في إدارة المرحلة المشرف عليها.
- يتعاون مع الوكلاء في تسيير أعمال المرحلة التعليمية المشرف.
- اقتراح توزيع الجدول المدرسي.
- الاشتراك في توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها.

- الاشتراك علي تنفيذ خطة المسابقات العملية والتربوية والرياضية.
- المعاونة في الإشراف علي مجموعة التقوية والامتحانات.
- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين.
- الإشراف علي إعداد قوائم الفصول.
- الاشتراك في توزيع الإشراف اليومي ومتابعته.
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات.
- إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة.
- الاشتراك في لجان جرد خزينة وعهد المدرسة واللجان التي تتصل بالمرحلة.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها علي الطلاب.
- متابعة تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمل بالمرحلة.
- الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة.
- متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للمدرس.
- متابعة مدي الاستفادة من الأجهزة الحديثة (كمبيوتر- معامل الوسائط المتعددة) والتأكد من ضرورة استخدامها.

المدرس الأول:

وهو الموجه المقيم في مدرسته وفيما يتعلق بمدرسي مادته، واقرب الرؤساء إلي مدرسي مادته ونتيجة هذا القرب منهم يطلع علي نواحي القوة والضعف لديهم ويستطيع توجيههم التوجيه اللازم لخدمة العملية التعليمية، وهو حلقة الوصل بينهم وبين الرؤساء،

حيث أنه الأقدر علي التوجيه والمعالجة وحل المشكلات قبل أن تتسع وتستفحل، وتتمثل مسئولياته فيما يلي:

المسئوليات الفنية:

وتتمثل فيما يلي:

- مناقشة المنهج مع زملائه مدرسي المادة؛ وذلك لدراسة أهدافه وتوجيهاته ووسائل وطرق تنفيذه.
- توزيع الجدول المدرسي علي مدرسي المادة مع مراعاة الكفايات والفصول والتناسب بينها.
- عقد اجتماعات فنية دورية مع مدرسي المادة.
- فحص الكتب المدرسية لإبداء الرأي والمشورة اللازمة فيما يتعلق بها وتوضيح الغامض فيها.
- دراسة الأنشطة المتعلقة بالمادة مع المعلمين وتوجيههم.
- زيارة المعلمين في الفصول ومتابعتهم وتوجيههم وتقديم الخبرة الملائمة لهم.
- تدريس نماذج لدروس من مادته وفق خطة سنوية مرنة بحضور معلمي المادة.
- فحص أعمال المعلمين ومناقشتهم وتقييم أعمالهم، وإعطاء مدير المدرسة صورة عن عملهم.
- عمل سجلات ببيانات المعلمين ومؤهلاتهم والفصول التي يدرسون فيها.
- تقديم تقرير شهري لإدارة المدرسة عن مادته ومدرسيه يتضمن نواحي القصور وطرق وأساليب ووسائل علاجها إن وجدت.
- التعرف علي ما يتم إلغائه من المناهج الدراسية، ويدونه في سجل حتى يطمئن

علي سير الدراسة في المدرسة.

- تشجيع وتوجيه المعلمين إلي القراءة والإطلاع، ويعمل على إعداد مكتبة خاصة بالمادة تحتوي علي المراجع المناسبة.
- يتولى وضع امتحانات التيرم الخاصة بمادته بطريقة فنية وشاملة وتراعي المستويات الطلابية.
- يرأس إحدى اللجان الخاصة بسير الامتحان، ولجنة تقدير درجات مادته.
- اقتراح الرحلات والزيارات الميدانية التي تتعلق بمادته.

المسئوليات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي:

- معاونة إدارة المدرسة بالإشراف علي القسم وتقديم تقرير عنه لإدارة المدرسة.
- القيام بعمل وكيل المدرسة في حالة غيابه.
- الاشتراك في بعض اللجان لفحص طلبات المستجدين والتحويلات وتوزيع الطلاب علي الفصول، ولجنة المشتريات.
- الاشتراك في لجنة المكتبة وفحص الكتب وتنظيم الندوات.
- الاشتراك في المجالس المدرسية.
- المشاركة في تخطيط الأنشطة المدرسية، وتحديد أهدافها ووضع وسائل تنفيذها ووسائل تقويمها، ودراسة الميزانية ومصادر التمويل وتوزيع الإشراف عليها كل حسب ميوله واستعداداته وتخصصه.
- يقترح بالاشتراك مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته والتي يجب أن توفرها المدرسة.

- يوفر للموجه الفني كل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسي المادة وجهودهم.

المدرس:

تظهر أهمية دوره في العملية التعليمية في كونه طرف أصيل من أطراف العملية التعليمية نفسها(الطالب، المنهج، الامكانات المتاحة، المعلم)، وتتعدد مهامه ومسئولياته وفيما عرض لهذه المهام والمسئوليات :

المسئوليات الفنية:

وتتمثل فيما يلي:

- دراسة الأهداف التي ينبغي أن يصل إليها طلابه، ويعمل علي تحقيقها في كل درس داخل الفصل وخارجه.
- تنفيذ أهداف المنهج المدرسي.
- إعداد وتحضير الدروس وفقاً لما جاء في المنهج، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الأخرى مع الاستعانة بمعينات الدروس فهي أقوي أداة تساعد المعلم لتحقيق رسالته.
- إتباع طرق التدريس التي تتفق مع مستوي طلابه وتناسب طبيعة الدروس.
- العناية باستخدام الكتاب المدرسي.
- الاهتمام بتدريب طلابه علي المهارات والخبرات العملية الجديدة.
- القيام بنشاط رائد الفصل.
- وضع خطة النشاط علي ضوء المنهج الدراسي.
- العمل علي تشجيع الطلاب وتعبئتهم من الناحية الروحية بما يذكي نفوسهم ويرفع من معنوياتهم إيمانا بقوميتهم وولائهم لوطنهم.

المسئوليات الإدارية:

وتتمثل فيما يلي:

- حضور طابور الصباح، والعمل علي حفظ النظام بين تلاميذ فصله ويصطحبهم إلي الفصل، وحصر حالات التأخير والغياب في كل حصة.
- معاونة المدرس الأول في الإشراف، والقيام بالأعمال التي تسند إليه مثل عضوية احدي اللجان الفنية أو لجان النشاط.
- الاشتراك في المجالس المدرسية.

رائد الفصل:

يختار مدير المدرسة رواد الفصول من بين المعلمين ويحدد رائداً لكل فصل بصفته رائداً عاماً للمدرسة وتتمثل وظيفته في:

- قيادة التلاميذ قيادة هادفة لإعدادهم إعداداً سليماً والعمل علي علاج المشكلات التي تواجههم.
- يعمل علي الربط بين الطلاب والأخصائي الاجتماعي وأولياء الأمور.
- إعداد سجل خاص بطلاب الفصل ويسجل فيه ملاحظته عن كل طالب من حيث السلوك والنشاط، ومشكلاته داخل الفصل وخارجه.
- الاتصال بأولياء الأمور ذوي المشكلات الخاصة للعمل علي دراستها وحلها.
- الإشراف علي تكوين مجلس الفصل وينظم اجتماعاته.
- العمل علي تنشيط النواحي الثقافية والاجتماعية في فصله.
- تنظيم الاجتماعات لمدرسي الفصل بشكل منتظم لدراسة التربوية والتعليمية عن طريق الإدارة المدرسية.

- الاشتراك مع الأخصائي الاجتماعي في دراسة حالات الضعف والرسوب ووضع خطة العلاج المقترحة.
- تشجيع الطلاب علي الاشتراك في الأنشطة.
- الإشراف علي مكتبة الفصل والعمل علي تزويدها بالكتب من مكتبة المدرسة أو من الطلاب أنفسهم، هذا إلي جانب متابعة عملية الاستعارة منها.

أخصائي المكتبة المدرسية:

يُعد أخصائي المكتبة المدرسية أحد القائمين بالمهام التربوية والتعليمية والتي تعين المعلم لبلوغ الأهداف التعليمية والتدريسية، والتي وضعتها خطط المنظومة التعليمية بشكل مسبق ويمكن إجمالي مهامه ومسئولياته والتي ينبغي أن تقدم لكل طالب بالمدرسة ودون تمييز أو تفرقة فيما يلي:

- دراسة الأهداف العامة للمدرسة، والغايات التي تسعي إليها بقصد تحقيقها عن طريق المكتبة.
- المعرفة بطرائق التدريس، والمناهج، والعلم بأي تغييرات فيها.
- معرفته بالواجبات التي يعطيها المعلمون للتلاميذ حتى يمكنه إعداد مراجعها.
- دراسة ميول الطلاب واحتياجاتهم، والعمل علي تحقيقها وتوجيهها.
- فهمه لنفسية الطلاب بصفة عامة ومراحل نموهم وخصائص كل مرحلة.
- ملاحظة الطرق التي يتبعها الطلاب في دراساتهم داخل المكتبة وتحليلها.
- تنفيذ حصة المكتبة، وتدريب الطلاب علي كيفية الاستفادة من المكتبة، ومساعدتهم في إعداد مراجع الأبحاث وتوجيههم إلي طرق البحث الصحيحة.
- معاونة المعلمين في مراجعة تسجيل قراءات الطلاب.

- فهم الطلاب، والقدرة علي إثارة ميولهم لاستعمال المكتبة، وإنشاء صلة مخببة بينهم وبين الكتب.
- إرشاد الطلاب في القراءة، وهذا يتطلب منه فهمه لطرق تدريس القراءة، ومستوياتها لكل صف ولكل مرحلة، وبرامج القراءة والعوامل التي تؤثر في تأخر القراءة، وقدرات أكبر عدد من الطلاب، ومعرفته بالقراءة الوظيفية والعلاجية.
- مساعدة الطلاب في اختيار الكتب المناسبة لهم.
- عمل الدعاية اللازمة لجذب وإثارة الطلاب للقراءة.
- تشجيع الطلاب علي تكوين مكتبات منزلية.
- إخطار المعلمين بقراءات الطلاب.
- تنشيط القراءة بأية وسيلة من وسائل التشجيع.
- تحليل المناهج الدراسية لمعرفة نواحي النقص في مجموعة المكتبة لاستكمالها حتى تخدم المكتبة المنهج الدراسي خدمة فعالة.
- الاشتراك مع المعلمين في تخطيط استعمال الوسائل التعليمية.

الأخصائي النفسي المدرسي:

يقوم الأخصائي النفسي المدرسي بممارسة وظائفه في سياق تعدد التخصصات ويتعاون مع كافة القائمين علي شئون المدرسة بهدف تحقيق الأهداف الأساسية للخدمة النفسية المدرسية بما يؤدي إلي تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية فهو يتعاون بصفة خاصة مع الأخصائي الاجتماعي والمعلمين وأولياء الأمور، ويلزم التحديد المشترك بينهم في أداء الخدمات لتقليل الصراعات المهنية، ويزيد من التعاون الخلاق لصالح الطالب، وقد أوضح المنشور الوزاري الصادر من مكتب مستشار علم النفس والخدمة

النفسية والصادر في ١٩٩٩م أن مهام وأدوار الأخصائي النفسي في المدرسة تتمثل في الفحص والإرشاد النفسي، والاستشارات النفسية والإرشاد النفسي، والتدخل العملي للتشخيص والعلاج، وإجراء البحوث الخدمية الميدانية، وتنمية وتدعيم الامكانات البشرية، والتوجيه التربوي والتعليمي، والوقاية والتوعية والتحصين النفسي، وتقويم البرامج التربوية والعلاج.

ومن خلال الأدوار والمهام السابقة يتضح أن منها ما يرتبط ويتحقق في مبادئ علم النفس ونظرياته، ومنها ما يعتمد علي الأخصائي النفسي المدرسي لتعميم البحوث ومناهج البحث في علي النفس بالإضافة إلي أساليب تقويم برامج التربية وأساليب وطرق التدريس والتدخل العلاجي وهي أدوار تتطلب التجديد الدائم للمعرفة والمعلومات النفسية وفيما يلي عرض وتوضيح للأدوار السابقة:

الفحص والإرشاد النفسي:

وهذا الدور يُمثل خدمة مهمة تقدم للأطفال والتلاميذ والطلاب في المدارس فعن طريق هذا الدور لا يمكن تحديد وجود أي اضطراب ومدي حجمه سواء أكان الهدف التحديد أو الاكتشاف المبكر أو التشخيص أو الإرشاد النفسي أو العلاج النفسي المتخصص، وأيضاً لاتخاذ قرار محدد في شأن الحالة المدرسية أو لتحديد المسئولية عن فعل أو سلوك أو تصرف قامت به الحالة، وهنا يجب أن يتصرف الأخصائي النفسي مستخدماً كل ما يملكه من أدوات واختبارات نفسية ومناهج التشخيص التي قد تدرب عليها مثل المشاهدة العيادية" المقابلة"، دراسة تاريخ الحالة ثم الرجوع إلي الملفات الصحية والأهل لجمع معلومات موثوق فيها مما يجعل التقرير دقيق، وأن يعمل علي توظيف كل معلوماته في أعطاء تفسيرات علمية نوعية ترتبط بالحالة وان تكون هذه التفسيرات بعيدة عن

العمومية.

والكي يتحقق هذا الدور ينبغي توافر عدة مهارات مرتبطة بهذا الدور والتي منها:

- معرفة الاختبارات والمقاييس المناسبة لكل حالة وطريقة استخدامها وتطبيقها واستخلاص النتائج.
- معرفة طرق المعالجة الإحصائية للنتائج والاستفادة منها.
- معرفة مهارات المقابلة الفردية واكتشاف مصادر المعلومات عن كل حالة، وكتابة التقرير النفسي عنها.

الاستشارات النفسية والإرشاد النفسي:

يتولى الأخصائي النفسي تقديم الاستشارات النفسية للطلاب، ويقوم باكتشاف مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية والانفعالية والأكاديمية، والتي تعوق أدائهم داخل المدرسة وذلك للعمل علي مساعدتهم وحلها، ويعمل أيضاً علي دعم أنماط السلوك الايجابي من خلال نماذج سلوكية ايجابية يتعرض لها الطلاب، ويقوم أيضاً بتبصيرهم بعواقب السلوك غير التوافقي علي الشخصية والمستوي التحصيلي والأكاديمي، وعلي الصحة النفسية، ويقوم أيضاً بتقديم الاستشارات النفسية المستندة علي التخصص لإدارة المدرسة وأولياء الأمور فيما يتعلق بالطالب ورعايته، وفيما يخص العملية التعليمية وأنسب الطرق للتدريس للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة(متفوق- متأخر دراسياً) ويقوم الأخصائي بهذا الدور مستنداً علي معلوماته في الإرشاد النفسي والتربوي وحقائق علم النفس الارتقائي المدرسي.



وتحقيق هذا الدور يرتبط بالعديد من المهارات والتي منها:

- معرفة علم النفس الذي يختص بالمرحلة التي يعمل بها.
- معرفة نظريات علم النفس الارتقائي الذي يختص بالمرحلة التي يعمل بها.
- معرفة نظريات علم النفس التربوي ونظريات التعلم وتطبيقاتها.
- معرفة نظريات علم النفس المعرفي والنظريات الإرشادية المختلفة.
- التدريب علي اختبارات الميول والاتجاهات، وطرق تقديم الاستشارات، والتعامل مع الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة.

التدخل العملي للتشخيص والعلاج:

ويتمثل دور الأخصائي النفسي في اكتشاف الحالات التي تحتاج إلي تدخل نفسي متخصص ويحيلها إلي الأماكن المتخصصة في تقديم هذه النوعية من الخدمة النفسية، وبذلك فدوره يتمثل فيما يلي:

- التدخل الإرشادي النفسي البسيط للحالات التي تحتاج هذه المساعدة وقد تأخذ شكل إرشادي نفسي فردي أو شكل إرشادي نفسي جماعي.
- التدخل المباشر التشخيصي والعلاج بهدف وضع خطط للتعليم العلاجي لعلاج حالات صعوبات التعلم التي يعاني منها بعض الطلاب في بعض المناهج والمقررات الدراسية مثل العجز القرائي والحسابي والنطق والهجاء والعجز عن الفهم فيقدم له خطة أو خطوات محددة ليتخلص الطالب من مشكلاته وإعادته إلي حالة التوافق النفسي.

وللقيام بهذا الدور فهذا يتطلب عدة مهارات ومهام العمل المرتبطة به مثل:

- معرفة الميثاق الأخلاقي للمهنة.
- التعرف علي شروط مزاولة مهنة العلاج النفسي.
- معرفة بعض جوانب علم النفس الإكلينيكي "ما يخص المرحلة التي يعمل بها".
- معرفة بعض الأمراض النفسية المرتبطة بالمرحلة التي يتعامل معها مثل الاضطرابات النفسية، بعض المشكلات السلوكية " كالتبول اللاإرادي ومشكلات المراهقة، الانحرافات الجنسية، صعوبات التعلم، صعوبات التوافق، والإحاطة بالأدلة المحلية والعالمية لتصنيف الأمراض النفسية".
- معرفة بعض أساليب العلاج النفسي السلوكي أو المعرفي.....
- التدريب علي عمل برامج علاجية مثل برامج علاج حالات التبول الإرادي، علاج حالات التأخر الدراسي، علاج حالا الغياب المتكرر أو التسرب، علاج العنف، تعديل الاتجاهات السلبية.
- تدريب الأخصائي النفسي علي حدوده في التشخيص، و التدخل العلاجي والوقت المناسب له، ومعرفة الحالات التي يجب أن يحولها إلي الأخصائي الإكلينيكي، والاختبارات التشخيصية للاضطرابات النفسية.

إجراء البحوث الخدمية الميدانية:

من الأدوار الهامة والأساسية للأخصائي النفسي حيث يساعده علي نمو مهنته والارتقاء بها لأنها تزود المجال بالمعلومات الجديدة دائما والتي تكشف عنها البحوث وتؤدي إلي تطور الأداء ومعرفة الجديد واستيعاب الاختبارات الحديثة، وأساليب الإرشاد والتوافق النفسي الحديثة.

وهناك العديد من المهارات والأطر المعرفية التي يجب أن يدركها الأخصائي النفسي حتى يقوم بدوره علي أكمل وجه وهي تتمثل فيما يلي:

- أساليب البحث العلمي ومناهجه، والتدريب عليها.
- كيفية اكتشاف المشكلات النفسية والتعامل معها وجمع بيانات عنها.
- كيفية وضع الحلول المناسبة واختيار أفضلها.
- خطوات التعامل مع الظواهر والمشكلات عملياً وكيف ومتي تعمم النتائج.

تنمية وتدعيم الامكانات البشرية:

ويقدم هذا العمل لجميع طلاب المدرسة، من خلال العمل المدرسي اليومي، ومن خلال الأنشطة المدرسية التي يوظفها الأخصائي النفسي لصالح هذا الدور، وهذا الدور يقوم علي عدة جوانب منها اكتشاف القدرات الإبداعية والابتكارية والموهوبين، ثم تخطيط برامج تنمية القدرات وتنفيذها مع استمرار عملية التقويم الدائم للبرنامج قبل وأثناء وبعد تنفيذه، وهذه الخدمات تقدم في صورة برامج لقياس وتنمية جوانب السلوك المعرفي والوجداني والاجتماعي لدي الطلاب وخاصة ما يلي:

- قياس وتنمية القدرات المعرفية الأساسية والتي تشمل التفكير الاستدلالي، والتفكير الناقد "التقويمي"، والتفكير الإبداعي.
- قياس وتنمية مهارات مواجهة المشكلات الشخصية والانفعالية والدافعية.
- قياس وتنمية المهارات الاجتماعية التي تعين الطلاب علي التكيف مع المواقف المختلفة والظروف المتغيرة داخل المدرسة وخارجها.

وهناك العديد من المهارات ومهام العمل المرتبطة بهذا الدور منها:

- المعرفة التامة بالقدرات ووظائفها، وعلم النفس العصبي.
- مهارات مقاييس القدرات المختلفة وكيفية تطبيقها وتصحيحها واستخلاص دلالات الدرجات عليها.
- مهارات قياس القدرات المختلفة، ومهارات عمل وتنفيذ برامج لتنمية القدرات والمهارات، والانفعالية، والدافعية.

التوجيه التربوي والتعليمي:

وهذا الدور يساعد الطلاب ويوجههم إلي أنسب أنواع التعليم وذلك من خلال البيانات التي تتوافر لديه من خلال دراسته لقدراتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وميولهم وسمات شخصياتهم وما يتطلبه ذلك من مهارات القياس والتقدير النفسي المؤهل لها.

وهناك العديد من المهارات ومهام العمل المرتبطة بهذا الدور منها:

- إطار نظري عن القدرات المعرفية.
- قياس القدرات المختلفة، والميول والاتجاهات.
- الدراية بالمواد الدراسية التي يدرسها الطلاب وتحليلها، والقدرات المتضمنة في كل مادة تدرس لهم.

تقويم البرامج التربوية والعلاج:

يعتبر التقويم للبرامج من الأدوار المهمة للأخصائي النفسي المدرسي، ولتقويم البرامج ثلاثة جوانب ينبغي الاهتمام بها وهي كالتالي:

- مدي مشروعية وصلاحية ودقة البرامج المعدة لتقويم بعض الخدمات النفسية التي تقدم في المدارس أو أداء السيكولوجيين المدرسيين أو أداء المعلمين والإدارة

المدرسية، وملائمة البرامج للأهداف المرجوة منها وعدم تعارض أهدافها مع النتائج التي ينبغي الحصول عليها منه والقيم والمحكات والقرارات التي سنحصل عليها من تطبيقه، ومدي تمثيل جزئيا ته، وأهدافه وأنشطته للمهنة التي سيطبق فيها بحيث يحقق عائداً يوازي الجهود والتكاليف التي ستنفق عليه.

وهذا الدور يتطلب تدريب وتعريف الأخصائي النفسي المدرسي بالعديد من الجوانب والتي يجب أن تفصل في منهج عمله وهذه الجوانب تتمثل فيما يلي:

- معرفة نظرية بعملية التقويم، وكيفية إعداد البرامج وإشراك المعلمين والإدارة المدرسية في تطبيقها.
- الجوانب والعمليات التي تحتاج إلي عملية التقويم، وكيفية قياس أثر البرامج بعد تنفيذها، واختيار الوقت المناسب للتنفيذ، وتحديد التكاليف والأدوات.
- المعالجة الإحصائية والعلمية، وكيفية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها.

الأخصائي الاجتماعي:

يعرف الأخصائي الاجتماعي في المجال المدرسي بأنه الشخص الفني والمهني الذي يمارس عمله في المجال المدرسي في ضوء مفهوم الخدمة الاجتماعية، وعلى أساس فلسفتها ملتزماً بمبادئها ومعاييرها الأخلاقية، هادفاً مساعدة التلاميذ الذين يتعثرون في تعليمهم، ومساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية لإعداد أبنائها للمستقبل، فدوره يختلف عن دور المدرس، فدوره لا بداية له ولا نهاية، لا يتقيد بجدول المدرسة الرسمي؛ إنما عمله في معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية والنفسية وغيرها للتلاميذ، داخل المدرسة وخارجها ومتابعتها باستمرار طول مدة العام الدراسي، والعام الذي يليه وهكذا؛ لذا تتعدد مهام ومسئوليات الأخصائي الاجتماعي سواء في عمله مع المدرسة أو مع المجتمع المحلي أو مع الطلاب وفيما يلي عرض لكل ما سبق من أدوار نوجزها فيما يلي:

مسئوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع المدرسة:

- تمثيل المدرسة في الاتصال بسكان المجتمع المحلي الذي تقع المدرسة في دائرته، والاتصال بالهيئات والمؤسسات والتنظيمات التي توجد في المجتمع.
- مساعدة المدرسة للاستفادة من موارد وإمكانات المجتمع المحلي والمجتمع العام.
- شرح وظيفة كل من الهيئات والمؤسسات والتنظيمات التي توجد في المجتمع المحلي للمدرسة، وبخاصة التي يمكن أن تسهم في إفادة وتعلم الطلاب.
- اكتشاف وإعداد القادة اللازمين للإشراف علي برامج وأنشطة المدرسة.
- تزويد المدرسة بالبيانات ومصادر المعلومات ونتائج البحوث للحالات الفردية والدراسات التي تساعد المدرسة علي تحقيق رسالتها.
- القيام بعمل الدراسات والبحوث وتنفيذ مشروعات النشاط التي تخدم أغراض المدرسة وتساعد في تحقيق أهدافها.
- مساعدة اللجان والجماعات والمجالس المكونة داخل المدرسة والتي يمكن أن تستفيد من خبراته المهنية.
- تقديم المشورة الفنية لمن يحتاجها من رواد الفصول والمشرفين علي الجماعات من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
- مساعدة المدرسة علي تقديم خدماتها لسكان المجتمع المحلي حيث تصبح المدرسة المركز الثقافي الذي يجتمع فيه السكان ويساعدهم علي إحداث التغيير الذي يرغبون فيه أو يهدفون إليه.

مسئوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع المجتمع المحلي:

يُعد الأخصائي الاجتماعي رائدا للعمل الاجتماعي في المجتمع المحلي فهو المحرك الأول لتدعيم الروابط القوية بين المدرسة والمجتمع المحلي ويتمثل دوره فيما يلي:

- شرح أهداف المدرسة الاجتماعية لسكان المجتمع المحلي.
- تعريف سكان المجتمع المحلي بدور المكلف به من قبل المدرسة حتى يمكنهم التجاوب معه، ويجب أن يبدأ بالاتصال بهم، ومساعدتهم علي الاستفادة من موارد وامكانات المدرسة، وتنمية الوعي لديهم باحتياجات ومشكلات أبنائهم وحثهم علي توفير الموارد والامكانات التي يمكن أن تشبع احتياجاتهم ومواجهة تلك المشكلات.
- توجيه سكان المجتمع المحلي لبذل الجهود الذاتية في تكوين هيئات ومؤسسات يمكن أن تسهم في تقديم خدمات غير متوافرة لديهم ويحتاجون إليها هم وأبنائهم
- الاتصال بالقادة الشعبيين في المجتمع المحلي للاستعانة بهم في عمله مع سكان المجتمع ولضمان تعاونهم مع المدرسة.
- اكتشاف القيادات الشبابية وتدريبهم علي العمل الجماعي في أنشطة مجتمعهم.
- توعية سكان المجتمع المحلي بأن جماعات النشاط المدرسي لها نفس أهمية جماعات الفصول في تنشئة التلاميذ والطلاب وإعدادهم للمستقبل.
- حفز سكان المجتمع المحلي علي تدعيم برامج النشاط المدرسي ودعوتهم للاشتراك في وضع خطته وتنفيذه وتقويمه.

ولكي ينجح الأخصائي الاجتماعي في تدعيم صلته بالمجتمع المحلي ينبغي أن يراعي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، ويتقبلهم كما هم ويبدأ معهم من حيث هم ولا يدفعهم إلي القيام إلا بالأعمال التي يري أنهم مستعدون للمساهمة فيها بدرجة كبيرة، ويتوقف

نجاحه في عمله معهم علي الظروف المتغير في ذلك المجتمع، وعلي شخصيته.

مسئوليات الأخصائي الاجتماعي في العمل مع التلاميذ والطلاب:

تنحصر مسئوليات الأخصائي الاجتماعي في هذا المجال علي تحديد أنواع النشاط التي يمكن أن يمارسها الطلاّب في كل من المجتمع المحلي والعام شريطة أن تتاح لهم الفرصة لمواجهة المواقف الحقيقية في الحياة العامة التي تصقل من شخصياتهم وتسهم في تنشئتهم وإعدادهم، وتعود علي المجتمع المحلي أو العام بالعائد التربوي والمادي ومن أمثلة تلك الأنشطة ما يلي:

- المسح الاجتماعي للمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة وذلك لاكتشاف احتياجاته والتي يمكن أن تعمل المدرسة علي إشباعها؛ مما يتيح الفرصة للتلاميذ للتعرف علي مجتمعه واكتساب خبرات عملية لها عائدها التربوي في تنشئتهم وإعدادهم.
- دراسة مؤسسات المجتمع المحلي بأنواعها، وكذلك التنظيمات المجتمعية والسياسية التي توجد في المجتمع المحلي أو العام، وهذا يتيح الفرصة للطلاب في التدريب في تلك المؤسسات أو التنظيمات، ويتيح الفرصة أيضاً للتعرف علي جهود الدولة في تنمية المجتمع.
- دراسة هيئات ومؤسسات الخدمات في المجتمع المحلي أو العام كالصحة والتعليم والإسكان والمياه والكهرباء ورعاية الأسرة ومكاتب الخدمة الاجتماعية، وذلك بهدف التعرف علي الخدمات التي تقدم للمواطنين ومعرفة طرق الحصول عليها وواجب المواطنين في تسهيل مهامها وتدعيم مؤسساتها.
- دراسة وحدات الحكم المحلي للإطلاع علي ما تقدمه من جهود لتوفير سبل الحياة



للمواطنين ومعرفة حقوق وواجبات المواطن.

- المساهمة والاشتراك في المشروعات المحلية والقومية خلال أوقات الفراغ والعطلات الصيفية ومن أمثلة ذلك مشروعات محو الأمية، الدفاع المدني، التمريض والإسعافات الأولية، تنظيم المرور، مشروعات النظافة.

ولقد أوضحت النشرات والقرارات الوزارية أن مهام الأخصائي الاجتماعي تتمثل في عدة مهام أهمها التنمية البشرية، ومهامه داخل المدرسة مع الطلاب والمعلم وأولياء الأمور وفيما يلي عرض لما سبق من مهام:

التنمية البشرية:

وتتحدد مجالات التنمية البشرية في التنمية التعاونية، والتنمية المهنية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية النفسية، والتنمية الثقافية، والتنمية العقلية، والتنمية السياسية، والتنمية الصحية، والتنمية المهارية.

وفيما يلي توضيح دور الأخصائي الاجتماعي في كل منهم:

التنمية التعاونية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- إشباع حاجات الطلاب إلي التعليم.
- إشراك الطلاب في جماعات يحيا فيها متفهما لأساليبها وأنظمتها؛ مما يتيح اكتساب خبرات تعليمية مختلفة.
- تشجيع الطلاب علي التعليم الذاتي بتوفير المناخ المناسب.
- تنمية الطلاب الفائقين والمتأخرين دراسياً من خلال تنظيم برامج تعليمية لتنمية هذه الفئات.

- الاستثمار الجيد لوسائل التكنولوجيا الموجودة داخل المدرسة في عملية التعلم.

التنمية المهنية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية القدرات المهنية للطلاب وتدعيمها وتوجيهها ببرامج تنموية متطورة.
- الاستثمار الجيد لأنشطة المدرسة من خلال حصص النشاط والتي من خلالها تتم الممارسة العملية، وإتاحة فرص تسويق منتجاتهم بالمعارض ومنافذ البيع.

التنمية الاجتماعية :

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية قدرات الطالب علي تحمل المسئولية والتعاون مع الغير من خلال ممارسة أنشطة اجتماعية مثل المعسكرات ومجلات الحائط.
- تنمية العلاقات والروابط الاجتماعية في المجتمع المدرسي بين الطلاب بعضهم وبعض، وبينهم وبين معلميهم.
- مساعدة الطالب علي فهم واجباته وتنمية قدراته للقيام بها، وتنمية المعارف والأنظمة والقرارات التي يتاح له من خلالها الحصول علي حقوقه(التعليم-التأمين الصحي- التأمين ضد الحوادث).
- زيادة قدرة الطالب علي فهم مشكلاته والمشاركة في حلها بتدعيم قدراته.
- غرس الولاء والانتماء لدي الطالب عن طريق إشراكه في جماعات الخدمة العامة، ورحلات التعرف علي البيئة الداخلية والخارجية.
- إكساب الطالب القيم والاتجاهات الصالحة.
- تدريب الطلاب علي القيادة والتنمية.

التنمية النفسية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- معاونة الطالب علي التخلص من السلوكيات السلبية مثل العدوان، الأنانية، الانطواء، وتدعيم السلوكيات الايجابية مثل التعاون واحترام الآخرين.
- تقدير ذات الطالب والاعتراف بقيمته بتقديم جوائز للطلاب سواء أكانت مادية أو معنوية، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن نفسه من خلال القنوات الشرعية للتخلص من الانفعالات الزائدة والمكبوتة التي قد تؤثر سلباً عليه.

التنمية الثقافية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- توسيع مدارك الطلاب عن طريق تشجيعهم علي القراءة والإطلاع.
- ربط الطالب بما يدور حوله من أحداث وتغيرات حتى يستطيع مسايرة العصر وذلك عن طريق الندوات، الإذاعة المدرسية، والمناظرات.
- تشجيع الطالب علي التعلم الذاتي والمستمر من خلال إشراكهم في المسابقات البحثية، الصحافة المدرسية، معمل الأوساط المتعددة، والانترنت.

التنمية العقلية:

ويتمثل دور في هذا المجال في العمل علي:

- تنمية قدرات الطلاب علي التفكير العلمي والتصرف في المواقف المختلفة.
- حسن استخدام المعلومات والخبرات.
- تدريب الطالب علي التخطيط العلمي لتنظيم حياته الخاصة وتفعيل دوره في المشاركة الايجابية لخدمة مجتمعه.

التنمية السياسية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- إتاحة الفرصة لممارسة الديموقراطية من خلال الانتخابات الحر في تشكيلات الاتحادات الطلابية وجماعات النشاط.
- توسيع مداركهم القومية والاجتماعية وتوعيتهم بالقضايا ذات الاهتمام السائد علي المستوي المحلي والقومي والعالمي.
- تشجيع الطلاب علي الحوار والمناقشة واحترام الرأي الأخر مع تفعيل دور البرلمان المدرسي.

التنمية الصحية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- العمل من أجل أن يكون الطلاب أصحاء من خلال تقديم كافة الخدمات الصحية العلاجية (التأمين الصحي).
- تحويل الطلاب الذين هم في حاجة إلي خدمات خاصة وغير متوافرة إلي الجهات المختصة.
- تنظيم برامج التوعية الصحية الوقائية للطلاب من خلال برامج ومشروعات يتم تنفيذها بواسطة فريق الهلال الأحمر بالمدرسة.

التنمية المهارية:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- إكساب الطلاب مهارة التخطيط العلمي المنظم.

- تدريب الطلاب علي الرؤية المستقبلية، وبعد النظر لمواجهة الأزمات قبل حدوثها مع حسن توظيف المهارات التي تساعد علي ذلك.
- تنمية مهارة تحديد الأهداف عند الطلاب بدقة وصياغتها في شكل خطط.
- تنمية مهارة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.
- إكساب الطلاب القدرة علي التغيير والتجديد والابتكار.
- تدريب الطلاب علي مهارة الإصغاء للآخرين إصغاء جيداً.

ولكي يستطيع الأخصائي الاجتماعي القيام بتحقيق التنمية البشرية للطلاب ينبغي أن تتوافر لديه عدة مهارات من أهمها القدرة علي:

- التخطيط العلمي المنظم.
- تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل قابل للتطبيق.
- استخدام الامكانات المتاحة في المكان والوقت المناسب.
- استخدام تكنولوجيا المعرفة.
- تكوين العلاقات الاجتماعية.
- اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقاً لظروف الطلاب وقدراتهم.

الأخصائي الاجتماعي داخل المدرسة:

وتتحدد مهامه داخل المدرسة مع الطلاب والمعلم وأولياء الأمور فيما يلي :

مهام الأخصائي الاجتماعي مع الطالب:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- تقديم المساعدات المادية والعينية للطلاب المحتاجين.
- توفير الكتب الخارجية لغير القادرين وإلحاق المتأخرين دراسياً وغير القادرين

بالمجموعات الدراسية.

- عقد لقاءات مع الطلاب الذين يعانون من مشكلات فردية وبحثها ووضع خطة العلاج المناسب حسب ظروف الحالة.
- إشراك الطلاب في البرلمان المدرسي، الإذاعة المدرسيه، المناظرات لدعم ثقتهم بأنفسهم، ومساعدتهم علي التعبير عن أرائهم دون خجل أو خوف.
- تعليم الطلاب صور التفاعل الاجتماعي (زيارة المرضي من الطلاب، أعياد ميلاد زملاء الفصل، واجبات العزاء، الأفراح) مما يحقق التفاعل السليم مع المجتمع ويخلق الشخصية السوية.
- إشراك الطلاب المشتركين في الأنشطة المدرسية كل حسب ما يتناسب مع ميوله وطبيعة مشكلته لشغل أوقات فراغهم ودعم ثقتهم بأنفسهم وذلك عن طريق إشراكهم في المعسكرات، الرحلات، برامج الجماعات الاجتماعية مع إعطاء كل طالب دور معين وتشجيعه بذكر مواقف النجاح التي يحققها.
- توجيه الطلاب نحو التثقيف الذاتي ومساعدتهم في كيفية الحصول علي المعلومات والتعامل معها وتنظيمها وتوظيفها وذلك عن طريق الأنشطة المدرسية، والإطلاع، و المسابقات المختلفة، والندوات.
- مساعدة الطلاب علي اكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتحفيزهم علي استغلالها من خلال إشراكهم في مختلف الأنشطة المدرسية التي يتاح لهم من خلالها تنمية تلك القدرات والمواهب تحت إشراف وتوجيه متخصصين.
- مساعدتهم علي التعرف علي كافة الامكانات والخدمة المتاحة بالمدرسة وكيفية الحصول عليها مثل رحلات الفائقين المجانية، التأمين الصحي، المكتبة، الجمعية

التعاونية والتعامل معها دون إسراف.

- تبصير الطلاب بالأنظمة المختلفة (سياسية أو اقتصادية أو إدارية أو مالية) وكيفية التعامل معها والاستفادة منها.
- تعليم الطلاب كيفية التعامل مع التكنولوجيا وذلك من خلال تنشيط اللجان العلمية علي كافة المستويات(فصل- مدرسة)، والاستفادة من معامل التطوير بالمدرسة ومعامل الأوساط المتعددة والكمبيوتر التعليمي.
- إكسابهم الخبرة في كيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين والتي تساعدهم علي التكيف مع بيئتهم وتنمي شخصياتهم.
- إعداد كوادر مدرية وواعية تساهم في عملية التنمية من خلال إشراكهم في تصميم البرامج والمشروعات الجماعية.
- الاستثمار الجيد لجماعات النشاط باعتبارها مجالا هاماً في تحقيق هذه التنمية من خلال التوجيه التربوي للأخصائي الاجتماعي في إدارة الحوار والمناقشة واتخاذ القرارات واحترام الرأي الأخر والمشاركة الايجابية.
- توزيع الأدوار علي الطلاب أثناء تنفيذ البرامج والأنشطة.
- إزاحة المعوقات التي تحول دون انطلاق الإمكانيات الذاتية داخل الطلاب وتوفير الترتيبات التي تساعد علي نمو هذه الإمكانيات إلي أقصي حدودها.
- تنمية الطالب بتشجيعه علي ربط الأداء اليدوي أو العلمي بالتحصيل النظري
- حصر الهيئات والمؤسسات الموجودة والخدمات التي تقدمها وتبصير الطلاب للاستفادة من خدماتها(مركز الشباب، قصر الثقافة، بيوت الشباب).
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في تنفيذ البرامج التي يمكن

أن يتحقق من خلالها عملية التنمية للطلاب.

مهام الأخصائي الاجتماعي مع المعلم:

ويتمثل دوره في هذا المجال في العمل علي:

- تعريف المعلم بطبيعة وخصائص المرحلة السنية للطلاب الذين يتعامل معهم.
- تبصيره بطرق التعامل مع المشكلات البسيطة التي قد تواجهه داخل الفصل.
- تبصيره بالقرارات الوزارية الخاصة بالعمل للتوعية بدوره كمعلم ورائد يشارك في تحقيق التنمية.
- تبصيره بدوره كمشرف جماعات النشاط ومشارك في تنمية المهارات والقدرات وتخطيط ووضع البرامج الملائمة للطلاب.
- مساعدته علي تكوين علاقات إنسانية ناجحة بينه وبين الطلاب أثناء عملية التعلم وتوثيق الصلات بين الطلاب وبعضهم البعض من خلال أنشطة مجالس الفصول والجماعات.
- توجيه المعلم بضرورة احترام شخصية الطلاب أثناء تعلمه بما يشعره بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس ويزيد من قدرته علي الاستيعاب.
- توجيه المعلم لغرس قيمة الإنصات الجيد واحترام الرأي والرأي الأخر لطلابه.
- عمل لقاءات مشتركة بين أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة لمناقشة أحوال ومشكلات الطلاب.
- التعاون مع المعلمين في تنفيذ خطط العلاج.
- حث رواد الفصول علي مشاركة جميع الطلاب في الأنشطة الجماعية للفصل مثل تزينه، نظافته، ترتيب وتنظيم وعمل وسائل الإيضاح المختلفة.

مهام الأخصائي الاجتماعي مع أولياء الأمور:

ويتمثل دوره في العمل علي:

- تبصير الأسرة بطبيعة وخصائص المرحلة السنية لأولادهم وكيفية التعامل معهم، وبكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه أبنائهم سواء أكانت مشكلات طبيعية ناتجة عن المرحلة السنية التي يمرون بها أو مشكلات طارئة.
- تشجيع الأسرة علي اكتشاف مهارات وقدرات أبنائها ومساعدتهم علي تنميتها، وتشجيعها علي حضور الندوات واللقاءات التي تعقد داخل المدرسة والتي تناقش مشكلات الطلاب.
- مساعدة أولياء الأمور علي فهم الدور الحقيق لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين في رعاية وخدمة مصالح أبنائهم وتحفيزهم علي المشاركة الفعالة في برامجها.
- تبصير أولياء الأمور بكافة القرارات والأنظمة التي تخدم الطلاب وكيفية الحصول عليها.
- ربط أولياء الأمور بالمدرسة وتزويدهم بكافة الحقائق بأهمية التعاون بين البيت والمدرسة من أجل مصلحة الطالب.

سكرتير المدرسة:

ويتولى تنظيم الأعمال المكتبية لمدير المدرسة مثل الطباعة وكتابة المراسلات، وحفظ السجلات والوثائق المدرسية والملفات الخاصة بالطلاب والعاملين في المدرسة، وحفظ المراسلات بعد أخذ تأشيرة مدير المدرسة عليها، كما يقوم بعملية الجرد السنوي للعهدة المدرسية في بداية العام ونهايته وفق التعليمات الوزارية في هذا الشأن، تحرير مرتبات العاملين والأجور واستمارات الصرف للمشتريات وكل ما يختص بالنواحي المالية

في المدرسة، تسجيل الأجازات بأنواعها.

أمين المعمل:

تنقسم المعامل إلي معامل الكيمياء ومعامل الفيزياء، ومعامل الأحياء، وتتمثل مهام أمين المعمل فيما يلي:

- إعداد دواليب مخصصة لحفظ المواد الخطرة والقابلة للاشتعال أو الانفجار.
- صيانة الأجهزة والمواد والمحافظة علي أثاث المعامل والمدرجات.
- تسجيل المواد المستهلكة والمواد التي قد يحتاجها المعمل في السجلات المعدة والمخصصة لهذا الغرض.
- إعداد الأجهزة والأدوات التي ستستخدم في دروس اليوم التالي.
- الإلمام بوسائل الإطفاء وأن يكون مدرب علي الإسعافات الأولية.
- الاشتراك في الأنشطة المختلفة في المدرسة.
- الإشراف الفعلي علي توزيع الأجهزة والأدوات العلمية علي الطلبة أثناء الدروس العملية في المعامل.
- التأكد من صلاحية المواد الكيمائية والأجهزة قبل استخدامها.
- معرفة طرق وأساليب استخدام وصيانة الأجهزة والأدوات المعملية.

المجالس المدرسية:

تلعب المجالس المدرسية دوراً هاماً في نجاح العملية التعليمية فهي تعاون مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة التي حددتها الإدارة المدرسية ؛ لذا تختلف وتتنوع المجالس المدرسية وفيما يلي عرض للبعض منها ومسئولية كل منها :

مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

تعتبر مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة تشكيل مجتمعي للإسهام التطوعي

في الجهود التنموية سواء بالرأي أو العمل أو المشورة في الأمور التي تؤدي إلي المساهمة الايجابية في إنجاح البرامج التعليمية والاجتماعية بالمدرسة، فنظم التعليم تحتاج إلي مساندة دائمة من المجتمع حتى تتحقق الأهداف القومية للتعليم وقد حدد القرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ٢٠٠٥ م، والقرار الوزاري رقم ٣٣٤لسنة ٢٠٠٦م كل ما يرتبط بها من أهداف ومهام وتشكيل.

- **أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:**

تتمثل أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس فيما يلي:

- تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- تحقيق الرقابة الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية، وتحقيق الرقابة الذاتية علي الأداء داخل المدرسة، وتعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين- فائقين- وموهوبين) بصفة خاصة.
- إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أداء المدير في فترات تحديد مدته.
- تقرير أوجه صرف ميزانية المجلس والرقابة علي الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.

وقد تم إضافة أهداف أخري لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين تتمثل في:

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي في جو يسوده الاحترام المتبادل من اجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- تأصيل الديموقراطية في نفوس الطلاب وإكسابهم معلومات ومعارف وقيم أخلاقية واتجاهات سليمة تساعد علي تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن.
- إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني حول أساليب الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب علي المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها.
- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي والعمل علي التغلب علي مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

- **تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين:**

أوضح القرار أن تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بجميع مستوياتها وأنواعها يتكون من ما يلي في المستويات التالية:

- **مستوي المدرسة:** يتكون مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوي المدرسة من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي: خمسة أعضاء يمثلون أولياء أمور التلاميذ يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية، وخمسة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص واثنان من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية ممن ليس لهم أبناء فيها، ومدير المدرسة، ويتم انتخاب رئيس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من بين أعضاء المجلس عداً مدير المدرسة والمعلمين بها. يتولى أقدم الاخصائين الاجتماعيين بالمدرسة أو من يختاره مجلس الأمناء من بين الأخصائيين أعمال أمانة سر

المجلس، وينعقد المجلس مرة واحدة علي الأقل مرة كل شهر وكلما دعت الحاجة إلي ذلك بناء علي دعوة من رئيسه أو بطلب مكتوب من ثلثي أعضائه، ويكون اجتماع المجلس صحيحا إذا حضره سبعة أعضاء علي الأقل، ويصدر المجلس قراراته بالأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي معه الرئيس، ويقوم المجلس باختيار مراقبا مالياً من بين أعضائه ذا خبرة في النواحي المالية لمراجعة المستندات والمذكرات المالية واعتمادها من رئيس المجلس. ومع صدور القرار الوزاري رقم ٣٣٤لسنة ٢٠٠٦م تم تعديل عدد أعضاء مجلس الأمناء ليصبح خمسة عشر عضوا وتم زيادة عدد المعلمين ليصبح ٣ بدلا من٢، وحدد القرار أن الأخصائي الاجتماعي ضمن تشكيله، والذي يتم بنفس شروط القرار السابق.

اختصاصات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوي المدرسة:

وتتمثل اختصاصاته فيما يلي:

- المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف المجلس وتطوير المدرسة في ضوء تلك الأهداف ومتابعة تنفيذها وتذليل الصعوبات التي قد تعترضها.
- العمل علي دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- التعاون في تشجيع الطلاب علي الاهتمام بنظافة المدرسة والبيئة المحيطة.

- العمل علي دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها لتنمية شخصية الطلاب وقدراتهم علي مواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها.
- متابعة أداء الإدارة المدرسية وتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية.
- العمل علي توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب (معوقين- فائقين- موهوبين) وكذا توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب الغير قادرين مادياً.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والأعلام والثقافة،لاستغلال ما يوجد بها من إمكانات فنية وملاعب، مكتبة، معمل كمبيوتر، أجهزة وأدوات.
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها.
- دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تشمل شئون الطلاب والعاملين والعهد والأدوات الموجودة بها.
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب.

اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

تشكل في كل إدارة ومديرية تعليمية وعلي مستوي الجمهورية لجنة تنسيق لمجالس الأمناء كما تشكل لجنة تنسيق علياً علي مستوي الجمهورية وفق النظام المحدد في القرار، والذي أوضح أن تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين علي مستوياته المختلفة يتكون من

ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي:

- **مستوي الإدارة التعليمية:** ويتكون من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي: ثمانية أعضاء بالانتخاب من بين رؤساء مجالس الأمناء بالمدارس التابعة للإدارة، وأربعة أعضاء من الشخصيات العامة والمهتمين بالتعليم يختارهم المحافظ المختص ومدير الإدارة التعليمية بحكم منصبه، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضائه فيما عدا مدير الإدارة، ويقوم موجه أول التربية الاجتماعية أو من يقوم بعمله بأعمال أمانة المجلس.
- **مستوي المديرية التعليمية:** ويتكون من ثلاثة عشر عضواً علي النحو التالي: ثمانية أعضاء بالانتخاب من بين رؤساء لجان تنسيق مجالس الأمناء بالإدارات التعليمية، وأربعة أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم يختارهم المحافظ المختص، ومدير مديرية التربية والتعليم بحكم منصبه، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضائه فيما عدا مدير المديرية التعليمية، ويقوم موجه عام التربية الاجتماعية أو من يقوم بعمله بأعمال أمانة المجلس.
- **مستوي الجمهورية:** ويتكون من جميع رؤساء اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء بالمديريات التعليمية، وخمسة أعضاء من المهتمين بالعملية التعليمية والتربوية يختارهم وزير التربية والتعليم، ورئيس قطاع الخدمات والأنشطة، و يتم انتخاب رئيس اللجنة ونائبه من بين أعضائه فيما عدا رئيس قطاع الخدمات والأنشطة و يقوم بأعمال أمانة المجلس مدير عام الإدارة العامة للتربية الاجتماعية.

وقد أوضح القرار أيضاً أن لجنة تنسيق مجالس الأمناء تنعقد علي النحو التالي لكل مستوي مرة واحدة علي الأقل كل شهر بالإدارة التعليمية، ومرة واحدة علي الأقل كل

شهرين بالمديرية التعليمية، ومرة واحدة علي الأقل في كل عام بالنسبة للمجلس الأعلى للأمناء، وتصدر قرارات اللجنة بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين، وقد حدد القرار أن اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء تعمل في إطار قانون التعليم والسياسة التعليمية التي تضعها الوزارة وتختص بما يلي:

- **مستوي الإدارات التعليمية:** *ويختص بما يلي:*

- متابعة أعمال مجالس الأمناء بالمدارس التابعة للإدارة التعليمية والعمل علي تذليل الصعاب التي قد تعترض تنفيذ اختصاصاتها ومهامها.
- التنسيق بين مجالس أمناء المدارس علي مستوي الإدارة التعليمية والعمل علي نقل التجارب الرائدة وتعميمها علي باقي المجالس كل حسب امكاناته والبيئة المحلية التي يعمل من خلالها.
- رفع تقارير المتابعة لمجالس الأمناء بالمدارس علي مستوي الإدارة إلي مجلس أمناء المديرية.

- **مستوي المديريات التعليمية:** *ويختص بما يلي:*

- متابعة أعمال اللجنة التنسيقية لمجالس الأمناء بالإدارات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية.
- تنسيق الجهود بين اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء بالإدارات التعليمية علي مستوي المديرية التعليمية لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود المبذولة من أجل الوصول للأهداف المنشودة.
- إقامة مسابقات محلية علي كافة المستويات تدعيماً وتكريماً للتفوق والنبوغ والمعسكرات بأنواعها المختلفة ومشروعات الخدمة العامة كنماذج يقتدي بها

في رعاية الطلاب.

- مستوي الجمهورية: ويختص بما يلي:

- تخطيط المشروعات القومية لمجالس الأمناء وتنسيق الجهود الذاتية علي مستوي الجمهورية.
- وضع الخطة العامة لمجالس الأمناء في ميادين العمل لتحقيق الأهداف.
- تنظيم وتشجيع عمل البحوث العلمية والاجتماعية والتربوية بما يخدم العملية التعليمية التربوية ويساعد مجالس الأمناء علي تحقيق أهدافها.
- عقد اجتماع سنوي يدعي إلي حضوره رؤساء اللجان التنسيقية لمجالس الأمناء للمديريات والإدارات التعليمية ومن يدعي إليه من أعضاء مجالس المديريات لدراسة موضوع أو أكثر من الموضوعات التي يري المجلس دراستها لغرض إثراء الفكر والتمكين من تحقيق رسالة مجالس الأمناء للنهوض بالمجتمع المدرسي.
- اعتماد مشروع الميزانية والحساب الختامي المتقدمين من أمانة المجلس.

مجلس إدارة المدرسة:

أوضح القرار الوزاري رقم ٥٢ لسنة ١٩٩٦م والخاص بتشكيل مجلس إدارة المدرسة الثانوية أن مجلس إدارة المدرسة يتكون من مدير المدرسة "رئيساً"، ومن وكلاء المدرسة، أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة، ممثل للمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة، الأخصائي الاجتماعي "أمين سر المجلس"، وأمين اتحاد الطلاب بالمدرسة.

اختصاصات ووظائف مجلس إدارة المدرسة:

وتتمثل اختصاصات ووظائف مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع وسير العمل، وتوزيع الأنشطة داخل

المدرسة وخارجها، والتشاور في حل المشكلات المدرسية، واختيار رواد الفصول، وتقويم المناهج المدرسية وإبداء الملاحظات حولها، ووضع تقرير واف يتضمن خطة سير العمل في المدرسة ويرفع للإدارة التعليمية أو مديرية التربية والتعليم، وتبني القوانين الفرعية والتنظيمات الفنية والإدارية ولوائح العمل، والإشراف علي تنفيذ الخطة المالية، وميزانية العمل والتأكد من دقة الحسابات و الاعتمادات المالية، والعناية والاهتمام بممتلكات المدرسة وصيانتها، وتوزيع العمل علي المعلمين والهيئات المختلفة بالمدرسة، والنظر في أمور التلاميذ، وإجراء البحوث التربوية التي تساعد المدرسة علي أداء وواجباتها.

أسس تنظيم مجلس إدارة المدرسة:

وتتمثل هذه الأسس والتي يجب مراعاتها عند تنظيمه في أن:

- تكون اجتماعاته دورية ويُعد جدول أعمالها قبل الاجتماع.
- تدور المناقشات فيه بحرية تامة، ويتوافر فيه جو من الألفة بين أعضائه وبين العاملين في المدرسة.
- يشعر أعضاء المجلس بصدق انتمائهم وجديتهم.
- يهتم بعمل محاضر تعطي صورة صادقة لسير المناقشات، ويثبت فيها القرارات التي أسفرت عنها المناقشات ويتم الاحتفاظ بها.
- يعمل علي الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة.
- يكون لدي المجلس مجموعة أهداف ومعتقدات مشتركة تربط بين أعضائه.
- يشعر أعضائه أن رئيس المجلس علي درجة كافية من القدوة وأنه أهل للثقة
- عدم خضوع المجلس للرئيس أو أحد أو بعض أعضائه.

- اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

ويتم تشكيل هذه اللجنة في كل مدرسة إعدادية أو ثانوية وتتكون من مدير المدرسة "رئيساً"، وكيل المدرسة للنشاط، أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة، ممثل لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة يختاره المجلس، ممثل للحزب الحاكم للحي أو البلد أو المدينة التي تقع في نطاقها المدرسة، الأخصائي الاجتماعي أو المشرف الرياضي ويتولى عمل أمين سر اللجنة، أمين اتحاد الطلاب. وتجتمع اللجنة خلال العام الدراسي مرة كل شهر أو كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من مدير المدرسة أو ناظرها ويكون هذا الاجتماع صحيحاً في حالة حضور نصف الأعضاء علي الأقل ويؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين، وفي حالة التساوي يؤخذ برأي الجانب الذي يكون فيه رئيس اللجنة.

وظيفة اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

تعاون هذه اللجنة مدير المدرسة أو ناظرها في حدود القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للتعليم في المرحلة التي تقع في نطاقها المدرسة في إبداء الرأي في الميزانية المقترحة للمدرسة (الفصول- قوة بشرية- مباني مدرسية - أثاث وتجهيزات - معدات وأدوات ووسائل تعليمية- تطوير الخطط والمناهج والكتب الدراسية- وسائل رعاية الطلاب "متفوقين- متخلفين" - تحديد مواعيد اليوم الدراسي- الرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ- أوجه النشاط المدرسي وتوزيع الميزانية المخصصة له- وتوزيع التلاميذ بعد إتمام دراستهم بالمدرسة).

مجلس الرواد:

أحد المجالس التي تطلبتها وظيفة المدرسة الاجتماعية ويتكون من مدير المدرسة رئيساً ويتولى أمانته الأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط اتحاد الطلاب بالمدرسة، وتتكون عضويته من أقدم الأخصائيين الاجتماعيين، وكيل المدرسة المختص بالنشاط،

نائب رئيس مجلس الأمناء في المدرسة، وتسعة من رواد الفصول ورواد جمعيات النشاط كأعضاء ويختارهم الرائد العام لاتحاد طلاب المدرسة من ذوي الكفاءة في تخصص اللجان الخمس، وفي حالة ما تكون الفصول أقل من تسعة فعضوية المجلس تكون لجميع رواد الفصول بها،ويجتمع المجلس مرة كل شهر علي الأقل، وللمجلس الحق في دعوة المسئول المالي لاتحاد الطلاب والطالب أمين مجلس اتحاد الطلاب إلي جلساته كلما كانت هناك حاجة إلي ذلك، وتتمثل أعمال مجلس الرواد فيما يلي :

- بحث واعتماد الخطة السنوية لنواحي التربية الاجتماعية ومشروعاتها.
- تنظيم أعمال الريادة، وتتبع أعمال جمعيات النشاط المدرسي ومشروعات التربية الاجتماعية لتحقيق الترابط بينهم.
- بحث المشكلات المختلفة التي يتعرض لها المجتمع المدرسي.
- تقويم أعمال الريادة والتربية الاجتماعية.
- توفير الفرص المناسبة التي تعمل علي تنمية العلاقات الطيبة بين الطلاب بعضهم وبعض، وبين الطلاب ومعلميهم، وبين المعلمين وأولياء الأمور.
- تنسيق أعمال الريادة في الفصول المختلفة.

- مجلس اتحاد طلاب المدرسة:

يُشكل بكل مدرس مجلس لاتحاد الطلاب تحت إشراف الرائد العام والأخصائي الاجتماعي المختص بنشاط الاتحاد وبما يتفق وعدد الفصول المدرسية، ويجتمع مجلس اتحاد طلاب المدرسة وكذلك لجان النشاط الخمس بحضور المسئولين المتخصصين عن هذه الأنشطة بصفة دورية مرة كل شهر.

وتتمثل أهداف الاتحادات الطلابية فيما يلي:

- تشجيع الطلاب علي التفوق الدراسي وتدعيم روح الابتكار والإبداع.
- الاستفادة من الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.
- الإسهام في تحقيق أهداف التعليم التي تنحصر في التأكيد علي بناء الشخصية المصرية القادرة علي مواجهة تحديات المستقبل، وإقامة المجتمع المنتج، تحقيق التنمية الشاملة، إعداد جيل من العلماء من خلال برامج خاصة بالعناية بالطلاب المتفوقين.
- التعبير عن فكر الطلاب في إطار من المسئولية المزدوجة تتمثل في تأكيد حقوق الطلاب داخل المدرسة في إطار من الإجراءات التربوية وفي الوقت نفسه محاسبة الأعضاء الذين يخرجون علي المبادئ والأهداف أو يخلون بروح الانضباط والالتزام بالواجب.
- تدعيم روح الأسرة داخل المجتمع المدرسي والتعامل مع هيئة التدريس علي أساس من الاحترام الواجب وقيام قيادات الاتحاد بمسئولياتهم مع إدارة المدرسة في إقرار النظام التربوي بالمدرسة.
- توسيع دائرة التعارف والخبرات بين أعضاء وقيادات الاتحاد ومن خلال تبادل الزيارات علي المستوي المحلي والمركزي والدولي.

ومن خلال العرض السابق للمجالس المدرسية وعلي الرغم من تعددها وتعدد أهدافها إلا أنه في الواقع لا تفعل هذه المهام والممارسات والاختصاصات فهي دون المستوي المتوقع منها وذلك لضعف الامكانات في المدارس وعدم إدراك العاملين في المدارس لأهميتها، الصورية في التسجيل للاجتماعات، الخوف من تحمل المسئولية في الأنشطة.

مصادر ومراجع الفصل :

١- إبراهيم عصمت مطاوع، المدرسة الثانوية الملائمة للمجتمع المعاصر، بحث مقدم لحلقة المدرسة الثانوية للتعليم العام والمهني في البلاد العربية، الفترة من ٢٥- ٣٠ نوفمبر ١٩٨٢م، المجلد الأول، عمان وزارة التعليم بالأردن، ١٩٨٢م.

٢- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط٢، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م.

٣- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧م.

٤- ....، تحديث الإدارة المدرسية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٨م.

٥- ....، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١م.

٦- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.

٧- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه، مدخل إلي الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم ،١٩٨٦م.

٨- أحمد محمود عبد المطلب وفيصل الراوي رفاعي، الإدارة المدرسية بين الديموقراطية والبيروقراطية" دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، ع٣، ١٩٨٨م.

٩- أسامة محمد سيد علي، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان،٢٠٠٩م.

١٠- أميل فهمي حنا شنودة، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م.

١١- شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: دار النهضة العربية،٢٠٠١م.

١٢- صلاح عبد الحميد مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٣، الرياض : دار المريخ، ١٩٩٩م.

١٣- محمد أحمد الغنام، طبيعة العملية الإدارية، صحيفة التربية، ع٣، السنة١٣، ١٩٦١م.

١٤- محمد أحمد عبد الهادي، الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، جدة : دار البيان العربي، ١٩٨٤م.

١٥- محمد السيد حسونة، التخطيط أحد المهارات الأساسية لمدير المدرسة، صحيفة التربية، السنة٥٨، ع١، ٢٠٠٦م.

١٦- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.

١٧- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٩٣م.

١٨- عبد الغني ألنوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر، الدوحة : دار الثقافة، ١٩٩١م.

١٩- عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعليم "دراسة تحليلية مقارنة"، ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،١٩٨٥م.

٢٠- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٠م.

٢١- نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمدراء المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج"دراسة ميدانية"،سوهاج : دار محسن للطباعة والنشر، ١٩٩٢م.

٢٢- ....، المشكلات التي تواجه مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي، سوهاج : دار محسن للطباعة والنشر،١٩٩٢م.

٢٣- وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين التعليم، برنامج تدريب الأخصائيين الاجتماعيين بمرحلة التعليم الأساسي، ٢٠٠١م.

٢٤- وليد أحمد السعد، الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

٢٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب،١٩٨٤م.

الفصل الثاني

الإدارة الذاتية للمدرسة

الفصل الثاني:

مقدمة

تُعد المدرسة احدي المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لأداء أدوار عدة حيث تحتضن الطالب طوال فترة تعلمه فهي مكان التعليم والتعلم، وهي البيئة التي يقوم فيها المدراء والمعلمين والعاملين بأداء عملهم ومهامهم الوظيفية وهي مكان تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها؛ لذا ينبغي أن تحظي بالاهتمام علي جميع المستويات و تنصب جهود التطوير والتحسين عليها، فقد أدت التغيرات الحادثة في كافة المجالات والتي يشهدها عصرنا الحالي إلي تطورات عدة في استراتيجيات التعليم ونظم إدارته؛ مما ترتب عليه إعادة النظر في العلاقات بين المدارس والجهات التي تشرف عليها وتديرها وتراقبها، ومن هذه الاستراتيجيات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم والتي تستند علي فلسفة إعادة توزيع صنع القرار واتخاذه لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة؛ مما أدي إلي ظهور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، والذي يُعد البديل لنمط إدارة المدرسة التقليدي بهدف إصلاح التعليم وجعل إدارته إدارة لامركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، وقد أثر هذا الاتجاه علي نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، ففي خلال السنوات الماضية أصبح اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة اتجاه دولي رئيسي لإصلاح التعليم والمدارس حيث يؤكد هذا الاتجاه لامركزية المدرسة حتي يمكنها اتخاذ القرارات الفعالة، ويُعزز استخدامها للمصادر لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة، ومن سمات مناخ اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للمعلمين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية

في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للمعلمين في هذا المناخ وأن كانت لاتصل إلي مستواها المطلوب في المناخ المفتوح، والسبب في ارتفاعها يرجع إلي إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

ويُعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات العالمية المعاصرة للامركزية الإدارة التعليمية، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة الرغبة في تحسين المدرسة وإداراتها وعملياتها التعليمية والتربوية، والتي تمثل أهمية كبري لهيئات التعليم وصناع السياسة والمدراء والمعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم، فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية وتحسين جودة العمل التعليمي والتربوي ومخرجاته النهائية، ففي العديد من أنظمة التعليم يوجد اعتراف بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تحسن التعليم ونوعيته، وتؤدي إلي تحسين التعلم والتعليم ونوعيته، وقد عملت العديد من الدول علي إقرارها لأنها تؤدي إلي خلق مدارس أفضل وتؤدي إلي تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة كافة العاملين فيها للحصول علي خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية علي المستوي المحلي والعالمي حيث تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة علي توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعدها علي تحقيق نتائج مرضية معتمدة علي وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وصانعي القرار من الوقوف علي مؤشرات القصور والقوة لتحقيق المحاسبية وضبط وإدارة كافة الأعمال والأنشطة علي اختلاف أنواعها.

ويُعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق جودة التعليم واعتماده كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة

جميع الأطراف، وقد اثر هذا الاتجاه علي نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وقد أتضح ذلك من خلال توجه العديد من الدول نحو اللامركزية في إدارة التعليم بهدف إصلاحه. وتمثل عملية تحسين المدرسة أهمية كبري لهيئات التعليم وصناع السياسة والمد راء والمعلمين فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية. ففي العديد من أنظمة التعليم يوجد اعتراف بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تحسن التعليم ونوعيته؛ لذا عملت العديد من الدول علي إقرارها لأن لها إمكانيات خلق مدارس أفضل. وبذلك فسمة مناخ الإدارة الذاتية هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للمعلمين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل مما يؤدي إلي ارتفاع روحهم المعنوية، وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح.

- لامركزية الإدارة التعليمية:

تستند اللامركزية في إدارة التعليم علي فلسفة إعادة توزيع صناعة القرار واتخاذه لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدارس، فهي قضية معقدة فصناع السياسة الحكوميين في الوقت الحالي اتجهوا نحو اللامركزية من تدخل المجتمع المحلي في إدارة التعليم في المدرسة ليكون للآباء والمعلمين دور في إدارة العملية التعليمية، وتحاول الحكومات من خلال مخططاتها زيادة سيطرة المجتمع المحلي. وبذلك فنقل عمليات صناعة القرار واتخاذه من الوزارات المركزية للتعليم إلي الحكومات والمجتمعات المحلية والمدارس، وذلك في أشكال مختلفة متعددة تتراوح من تفويض السلطة الإدارية إلي المحليات إلي إعطاء صلاحيات مالية، ورغم هذه الأهمية من الناحية النظرية- إلا أن اللامركزية تتطلب التزام سياسي قوي، وقيادة تعمل علي إنجاحها، ويتوقف نجاح الإصلاحات التي تهدف إلي خلق نظام لامركزى علي الرغبة

والدافع للتحسين والتطوير هذا إلي جانب الظروف المبدئية والمتوفرة للدولة أو الإقليم.

ومعظم مصطلحات اللامركزية تبدأ بالإشارة إلي التنازل عن السلطة، عدم التركيز، التفويض، الخصخصة، وهذا يتم عندما يكون التعليم جزءاً من عدم التركيز الحكومي، ويكون جزءاً من الإصلاح العام لتحسين الديموقراطية ومنح الولاية الشرعية التامة، فاللامركزية تعني تغيير في العلاقات بين الممثلين للهياكل التنظيمية المختلفة والتكيف الذي يحدث لهذه العلاقات، والذي يحدد بنية النظام التربوي.

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التعليمية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إداراتها وتنفيذها ذاتيا ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والوحدات التابعة لها (الإدارة والمدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم)، ودور الوزارة في هذا النظام يتمثل في اقتراح الخطط والاستراتيجيات العامة، وفيما يتعلق بالأمور التفصيلية، والمناهج والطرق والوسائل فتترك للوحدات الإقليمية تمهيداً لتنفيذها حسب ظروفها بمرونة كبيرة.

وتعمل معظم الدول التي تتبع نمط اللامركزية في الإدارة التعليمية على تحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية والمحليات والمستوى الإجرائي وهو توازن نسبي يختلف من دولة إلى أخرى فهناك دول يزيد فيها دور السلطات المركزية وتقل فيها سلطات المستويات الأدنى والعكس، فالموقف الحالي للإدارة التعليمية يقوم على أساس المشاركة بين المركزية واللامركزية.

وبذلك فاختيار أحد أنماط الإدارة التعليمية، يرجع إلى ظروف المجتمع والعوامل السكانية والثقافية والجغرافية والاقتصادية والسياسية، والنظام التربوي

السائد فيها؛ حيث يحدد نوع النظام الذي يتفق مع ظروف كل مجتمع.

وبذلك يرتبط نمط الإدارة التعليمية بالنظام السياسي السائد في الدولة، فالدولة الجماعية تحتكر التعليم لتحقيق أهدافها؛ لذا تقوم نظم الإدارة التعليمية فيها علي أساس المركزية حتى تتمكن من الإشراف علي التعليم بفاعلية والسيطرة عليه سيطرة كاملة، وعلي العكس فالدول الديموقراطية تسمح للإدارة اللامركزية للتعليم فيها باشتراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها، فالأخذ بأسلوب اللامركزية يتوقف علي درجة استقرار النظام السياسي في الدولة، فكلما كان نظام الدولة مستقراً كلما كان ذلك أدعي إلي الأخذ باللامركزية.

و يرتبط مفهوم اللامركزية بالديموقراطية أيضاً حيث تشجع السكان علي المشاركة في صنع القرارات وتحفز علي المبادرة والإبداع، فهي تدخل الحرية التعليمية الصحية في النظام، فقبل كل شئ إذا للسكان أن يمتلكوا السيطرة علي نوعية العملية التعليمية علي المستوي الإقليمي أو المحلي فينبغي أن يكون لهم موقف مرحب للمشاركة، ويشارك المعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة بشكل منظم ومنسق في العملية التربوية ضمن الهيكل الإداري اللامركزي.

وترتبط اللامركزية بمفاهيم أخري مثل نقل السلطة، عدم التركيز، التفويض واللامركزية كمصطلح ليس لها معني دقيق، ولكنها تلقي الضوء علي الظاهرة، فتشير إلي الدينامية بين المركز والمحيط، اللذان يمكن أن يُشاهداً كنهاية للاستمرار وكمفاهيم نسبية تعتمد علي السياق الذي يعتبر اللامركزية في مستوي واحد، فهي تشير عادة إلي الحركة بين المركز والمحيط، والمفهوم لا يعطي معلومات عن قوة الحركة ويفهم علي نحو إقليمي كموقع السلطة والقوة علي الحقوق الرسمية إلي اتخاذ القرارات التربوية،

ويعني عدم التركيز كمهمة وقوة تنتقلان من السلطة المركزية إلي الهيئات المحلية وتدل اللامركزية علي تفويض المسئولية من السلطة المركزية إلي الهيئات المحلية. فهي عملية للتخلي عن المسئولية والتوافق مع سلطة صنع القرار للوظائف الخاصة من المستويات العليا إلي المستويات الأدنى من الوحدات الحكومية والتنظيمية.

ويشير تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلي إن الإدارة اللامركزية تعني انتقال التشريع والصلاحية أكثر من مجرد انتقال الواجبات من الإدارة الحكومية المركزية، إلي السلطات المحلية والوكالات الأخرى التي تكون من الناحية القانونية مستقلة تقريبا عن الحكومة المركزية.

وبذلك تؤدي اللامركزية إلي أدوار ومسئوليات جديدة علي المستوي المحلي والمركزي؛ لذا يجب إعادة تعريف الأدوار وأنظمة المسئوليات وإجراءات التقييم؛ لتعكس توقعات الأدوار الجديدة، كما يجب أن ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء، ويجب أن تؤسس إجراءات مناسبة لتقييم النتائج.

ومن هذا المنطلق أصبح الحديث عن اللامركزية مجالا مشاعاً لتجمع ممثلين متنوعين يعملون معاً من قبل منظمات غير حكومية، وسلطات الولايات، ووكالات الإغاثة الدولية للعمل معاً لتحسين التعليم، فمن الناحية التاريخية قد تساوت اللامركزية والديموقراطية علي أساس السيادة المحلية وزيادة الاستجابة لاحتياجات الجماعات الهامشية.

وهذا يوضح أن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام أحد أساليب التنظيم الإداري ويقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم علي أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة

فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات إما علي أساس جغرافي إقليمي، وإما علي أساس تربوي وظيفي ويُطلق علي هيئاتها أسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية.

وتحتل اللامركزية قمة جداول أعمال العديد من الدول، وتعتبرها الحكومة خطوة لاغنى عنها لزيادة جودة التعليم، وتكمن فكرتها في أن القرارات العامة يجب اتخاذها إذا أمكن علي مستوي السلطة الأقرب للشعب، إذ يملك سكان المنطقة الحق في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بهم؛ حيث تساعد علي خلق أجواء سياسية وإدارية، وتستخدم عمليات اللامركزية مؤسسات الحكم المحلي والمركزي، كما تستعين بالعلاقات التي تتقاسمها مع مؤسسات أخرى، إضافة إلى العلاقات التي يتقاسمها المسئولون المحليون والمجتمع المدني وأعضاء من الحكومة الرسمية، وتعتمد اللامركزية علي قدرة المرؤوسين علي اتخاذ القرارات السليمة مع قدراتهم علي الإحساس الواعي بأهداف المنظمة وسياستها تلافيا للسرعة واضطراب العمل في المنظمة. ونتيجة لتعدد خبرات الدول في مجال نمط اللامركزية في إدارة التعليم فقد أدي ذلك لتعدد الاتجاهات الإصلاحية في لامركزية الإدارة التعليمية ونعرض في هذا الكتاب اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، ويعطي هذا الاتجاه الإصلاحي في التعليم مزيداً من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ويقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة.

- مبررات وأسباب اللامركزية في إدارة التعليم:

تتعدد أسباب ومبررات الأخذ باللامركزية في الإدارة التعليمية والتي قد تكون نتيجة لجوانب إدارية أو سياسية أو أيديولوجية، وفيما يلي عرض للبعض منها :

- زيادة مصادر تمويل التعليم، وتخفيض تكاليف العمل، وتحمل الحكومات المحلية والآباء للنفقات.
- تقليل البيروقراطية، وتعريف المسئولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم.
- زيادة الكفاءة : فهي تعمل علي تقليل البيروقراطية، وتعريف المسئولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم.
- إعادة توزيع السلطة السياسية بإعادة الشرعية للمؤسسات، وتوزيع السلطة، وإعطاء المواطنين دور أكبر في الإدارة، وتشجيع المجموعات التي تدعم الحكومات، وإضعاف المعارضة للحكومة.
- تحسين الجودة عن طريق ربط تحسين التعليم بعملية صنع القرار واحتياجات المدرسة، مع التركيز علي الثقافة المحلية وربط تحسين الأداء بالحوافز للمعلمين والموظفين.
- زيادة الإبداع والابتكار والتقدمية والمنافسة داخل النظام، فقد تكون اللامركزية بمثابة حقول تجريبية متجددة لما لها من حريات متعددة.
- النظام السياسي السائد في الدولة، حيث يحدد طبيعة وعمل ونمط وصلاحيات الإدارة التعليمية، فالدول التي تتبع المركزية في الحكم تعمل علي السيطرة علي إدارة التعليم بهدف تحقيق الضبط والتوجيه لعملها، وعلي النقيض فالدول التي

تتبع اللامركزية في الحكم تترك للإدارة التعليمية حرية الإدارة لجوانب العملية التعليمية وهناك دول تجمع بين النمطين ليكون مركزية التخطيط والتوجيه وحرية التنفيذ علي المستوي الإقليمي.

- نظام الحكم الديموقراطي الذي يعتمد علي مشاركة الشعب في الحكم والإدارة، فالديموقراطية تعني تفويض المسئوليات إلي المجتمع المحلي؛ مما يؤدي إلي لامركزية الإدارة والتي تعني الرقابة الشعبية والمشاركة في العملية التعليمية.
- نمطية الأعمال والأنشطة؛ مما يشجع الرؤساء علي تفويض سلطاتهم.
- وجود عناصر وكفاءات ممتازة في المؤسسات التربوية يمكنها إدارة العمل.
- لما تكون المنظمة محتكة مباشرة بالجماهير أو بمنظمات أخري، يعوق تركيز السلطة أداء العمل.
- توزيع المنظمات أو فروعها في مناطق جغرافية متعددة، ويتعذر الاتصال الفعال السريع بينها وبين المركز الرئيسي؛ لذا يصبح تفويض السلطة أمر واجب.
- عندما تقل الحاجة إلي مراجعة القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الدنيا.

وبذلك فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال للإدارة التعليمية والمدرسية وتعطي صلاحيات أكبر للقيادات التربوية في تفويض المسئولية، وتعطي الحرية الكافية في تغيير البرنامج الدراسي حسب ظروف المدرسة، وهذا يعني المرونة في صنع القرارات المدرسية، وتكون الاتصالات مباشرة وسريعة، هذا إلي جانب أن العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

وقد أوضح أحد التقارير إن الهدف من جعل إدارة التعليم لا مركزية مرجعه أن معظم الدول واجهت عدة مخاطر تعليمية نتيجة المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المبهمة عدم الكفاءة الإدارية والمالية، ضعف جودة الخدمات، فاللامركزية يمكن أن تُحسن الكفاءة والمسئولية، فالتعليم غير المركزي يمتاز بالكفاءة حيث يعكس أولويات المجتمع المحلي، ويُحسن النوعية، ويشجع المشاركة الاجتماعية، ويخفف العبء المالي علي الحكومة المركزية المخصص لدعم التعليم.

وقد أوضحت الدراسات والأبحاث دوافع التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية في بعض الدول مرجعه إلي :

- زيادة درجة المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة، الاستجابة للتيارات المتصاعدة، والمعبرة عن عدم الرضا، والثقة في النظام التعليمي.
- تحسين المسئولية ومخرجات التعلم والمدرسة.
- الرغبة في تحسين جودة التعليم.
- الاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة علي الحكومات من قبل هيئات التنمية الدولية، وتبني فكر أيديولوجي أكثر توجها نحو الليبرالية الحديثة، وتبني الديموقراطية والتشاركية في الممارسات علي مستوي المدرسة.
- إرساء قواعد الديموقراطية والحرية علي أساس سليم، فاللامركزية المدرسية وسيلة لتحقيق الأهداف السياسية والثبات والشرعية للحكومة المركزية، وإنها وسيلة لتدعيم المشاركة الشعبية للتغيرات المتوقعة.
- تقليل التفاوت وتحقيق الإنصاف بين المحافظات والمناطق الاتحادية.

من خلال العرض السابق للمبررات يمكن لنا أن نضيف هذه المبررات والأسباب لإتباع اللامركزية في إدارة التعليم:

- التطورات الحادثة في المجال الاقتصادي حيث أدت إلي تقليل دور الحكومة المركزية وزيادة دور السوق والمنظمات غير الحكومية في التعليم وإدارته، حيث تعمل المدارس علي تلبية احتياجات السوق المحلي والعالمي من خلال خريجيها.
- تغير ادوار الدولة حيث لم يعد دورها يتمثل في الدفاع والأمن، بل أصبح من أهم أدوارها العمل علي تحقيق رفاهية الجماهير وتيسير الحصول علي الخدمات والأعمال، لذا عملت علي إشراك المواطنين في المجتمعات المحلية في أنشاء وإدارة هذه الأعمال والخدمات والتي من أهمها التعليم.
- وجود أنظمة جديدة للتعليم تمتاز بالتعقد حيث تحتاج إلي النمو المستمر في التخصص والتعدد في الأنشطة، وأدت أيضا إلي ظهور مجالات وممارسات جديدة رغبة في تحقيق الجودة والتميز، وهذا يحتاج إلي إسهام المجتمع المحلي لتحسين وتطوير التعليم وتسهيل الحصول عليه بمستوي مناسب لاحتياجات المجتمع المحلي.
- الرغبة في تطوير إدارة التعليم والارتفاع بمستوي أدائها وذلك عن طريق الإدارة المتميزة والنمط ألتشاركي في الإدارة والتركيز علي المخرجات، حيث يؤدي ذلك لتحقيق تكافؤ الفرص ووجود ممارسات وتطبيقات جديدة تؤدي إلي التطوير والتجديد في كافة النظم الإدارية التعليمية.
- الاستجابة للضغوط والمساعدات الدولية حيث تفرض هذه الهيئات إتباع هذا النمط لتيسير عملية المتابعة في تنفيذ الأهداف المحددة لتحقيق التنمية البشرية

طبقا للبرامج التي تحددها.

- الاتساع العمراني، وزيادة عدد السكان، والإقبال الهائل علي التعليم، وسرعة التقدم العلمي، وهذا يتطلب توافر فرص التعليم لكافة الأبناء تعبيرا عن الديموقراطية، مع إتاحة الفرصة لنمو القدرات والامكانات والكشف عن المواهب.
- لم تعد الإدارة التعليمية المركزية قادرة علي مسايرة المجتمع الجديد سريع الحركة والتغير؛ مما استلزم التنوع في المسئوليات، وتحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية، والأخذ بالنظم المنبثقة عن تنظيمات الحكم المحلي.

- ايجابيات التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم:

تتمثل إيجابيات التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم تتمثل فيما يلي:

- إتاحة الفرصة للوزارة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي والمراقبة والمسائلة لمقدمي الخدمة بدلا من الانغماس شبه اليومي في حل المشكلات الفرعية، ووضع معايير التقييم علي مستوي الإدارة أو مخرجات العملية التعليمية، وتوزيع الميزانية بناء علي معايير جديدة أساسها المنافسة.
- إتاحة الفرصة للمشاركة المحلية، والتي ستساعد علي تنمية قدرات القيادات المحلية في كافة أنشطة الدولة والتي منها التعليم، وان المشاركة سترسخ مفاهيم العائد علي المجتمع؛ مما يزيد مشاركة المجتمع المحلي ويشجعه علي القيام بواجباته والمهام المتوقعة منه.
- زيادة كفاءة إدارة الوحدات التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل علي زيادتها.

- تُساعد علي وجود تنافس مستحب بين المناطق أو الجهات المحلية بعضها البعض؛ مما يؤدي إلي الانتعاش الفكري والعلمي والارتفاع بمستوي العملية التعليمية والتربوية، ومجال لظهور كفاءات وضمان من ضمانات تقدم المجتمع.
- التوسع في تطبيق نظم الديموقراطية لتحقيق الإصلاح السياسي حيث أنها تهدف إلي إشراك المجتمع في سياسات الحكم وشئونه وصنع واتخاذ القرار.
- تؤدي إلي احترام خصوصية المجتمع المحلي حيث يوجد لكل مجتمع عادات وتقاليد وثقافة واحتياجات وموارد تختلف عن المجتمع الأخر، وهذا يؤدي إلي اختلاف نوعية المدخلات والمخرجات من العملية التعليمية.
- تشجيع الابتكار والتجريب حيث يكون للمدرسة حرية كافية في مواجهة وعلاج المشكلات التي تواجهها بحسب الامكانات والأهداف المحددة، وتتيح لها الفرصة في إقامة مشروعات تؤدي إلي زيادة دخل وموارد المدرسة.
- تؤدي إلي التدريب علي صناعة واتخاذ القرار من خلال إشراك الجميع، وتؤدي أيضا إلي ممارسة الوظائف الإدارية بكفاءة حيث تؤدي إلي تنمية طرق تفكيره العاملين، وهذا كله يؤدي إلي شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

- نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة:

تعود الجذور التاريخية للإدارة الذاتية إلي الصناعة والعمل، ففي النصف الأخير من القرن العشرين ظهر نموذج صناعي أوضح فائدة تشجيع العمال علي تغيير أدوارهم ليكتسبوا شهرة ومصداقية واسعة الانتشار، وقد أدي هذا النجاح الاقتصادي والإنجاز عالي الجودة إلي دفع مصنعي السيارات اليابانيين إلي إعطاء الفرصة لعمال مصانعهم في إدارة مجموعاتهم، وقد اتبع نفس الأسلوب أصحاب المصانع والأعمال

التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية في إعطاء الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

وقد شهد العالم في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين إصلاحات تربوية متعددة، ركزت في معظمها على تطوير المناهج الدراسية وتحسين أساليب تدريسها-إلا أن النتائج كانت غير مرضية في كثير من دول العالم، ومع بداية عقد الثمانينيات حدثت تطورات هامة في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته خاصة في المنظمات التجارية والصناعية، وقد تأثرت المؤسسات التعليمية بهذه التطورات، وانتقل الاهتمام من مستوى التعليم في الفصل فقط، إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها، ويحسن من مخرجاتها التعليمية، و مع بداية الثمانينيات أصبح التوجه نحو اللامركزية وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة ظاهرة في معظم نظم التعليم حول العالم، و في هذا السياق يمكن التأكيد على أن التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم و جعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها قد حدث من وجهة نظر هادفة إلى تحسين المخرجات التعليمية، ورفع كفاءة النظام التعليمي في كل من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. وخلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات طبقت العديد من دول العالم مدخل الإدارة الذاتية في مدارسها كوسيلة أساسية لزيادة الفعالية المدرسية وضمان الجودة التعليمية، ومن بين الدول التي تبنت هذا الاتجاه الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وبريطانيا، وأسبانيا، وتشيكوسلوفاكيا، واستراليا، وهونج كونج، ونيوزيلندا، والمكسيك، وجنوب أفريقيا، وفيما بعد الصين واليابان وسنغافورة ومن ثم يمكن القول أن الاتجاه نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كان أعمق اتجاه إصلاحي خلال عقد التسعينيات.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية وبحلول عام ١٩٩٠م تم تحرير المدارس من عدة قواعد مفروضة عليها مركزياً والتي كانت تحد من قدراتها على توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون، ويقدر أنه بين عامي ١٩٨٦ – ١٩٩٠م تم تطبيق أحد صيغ الإدارة الذاتية للمدارس في ثلث الإدارات التعليمية بالولايات المتحدة. وخلال نفس الفترة أقرت أكثر من ٢٠ ولاية أمريكية التشريعات اللازمة لإنشاء مدارس الميثاق (*Charter Schools*) وهى مدارس تتبنى فلسفة الإدارة الذاتية.

أما عن هونج كونج فقد بدأت الإدارة الذاتية للمدرسة بها عام ١٩٩١م وبصفة أساسية عبر " مبادرة الإدارة المدرسية عام ١٩٩١م "، والتي أفضت إلى تغييرات جوهرية في أداء الإدارة المدرسية، وقد تبنت حكومة هونج كونج هذه المبادرة وقدمتها كإطار عام لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ببعض قطاعات التعليم العام وبحلول عام ١٩٩٧م أوصت لجنة التعليم (*Educational Committee*) بتطبيق منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع مدارس هونج كونج وذلك بحلول عام ٢٠٠٠م.

وفى انجلترا – على سبيل المثال – بحلول عام ١٩٩٣ صدر قانون التعليم الذي حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارس (*Local School Management*) والذي يحد من صلاحيات سلطات التعليم المحلي، ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد لمجلس الإدارة والعاملين بالمدرسة.

وفيما يخص نيوزلندا فيلاحظ أن الجهود الموجهة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بدأت بها منذ عام ١٩٨٩م من خلال خطة طموحة للقضاء على مركزية السيطرة بنظام المدارس الحكومية وهى الخطة التي عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" – حين قام البرلمان بإلغاء " إدارة التعليم " تلك الإدارة التي تولت الإشراف على

مدارس الدولة لعقود طويلة وخولت السلطات الإدارية بالمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ في كل مدرسة مع استمرار الحكومة المركزية في تمويل المدارس والتفاوض بشأن عقود عمل المدرسين بالمدارس الحكومية من خلال وزارة جديدة للتعليم تتمحور مسئوليتها حول السياسات وليس السلطات الإدارية.

ومن خلال العرض السابق لنشأة وتطور مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يلاحظ أن هناك ملامح وسمات ميزت تطور هذا المدخل تمثلت فيما يلي:

- **العالمية:** حيث جاءت متوافقة مع التوجه العالمي نحو اللامركزية ولم تقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها حيث تبنته عدة دول من قارات العالم السبع.
- **التعددية:** حيث لم تأخذ شكلا أو نمطاً واحداً في التطبيق، وإنما اختلفت تطبيقاتها باختلاف واقع وظروف وثقافة كل دولة.
- **التدرج:** حيث أخذت شكلين:

١- **التدرج الرأسي:** من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية، والمراجعات المتتالية للتجربة بهدف زيادة الفاعلية والإثراء وتصحيح الأخطاء.

٢- **التدرج الأفقي:** من خلال التطبيق في عدد محدود من المدارس ثم التوسع المتتالي في شريحة المدارس المطبقة بها التجربة.

- ماهية الإدارة الذاتية في المدرسة:

منذ ظهور أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وهناك محاولات عدة لتوضيح هذا المفهوم، ولقد تعددت

المسميات التي أطلقت علي هذا المفهوم في المجال التربوي، مثل الإدارة الذاتية للموقع، إدارة المدرسة للميزانية، إدارة المدرسة التعاونية، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في حكم المدرسة. وقد تعددت التعريفات التي تعرضت لها من قبل الباحثين فمنهم من اعتبرها أهم العناصر التي تساعد علي نجاحها، ونظر إليها آخرين علي أنها دعوة لتبني حرية التصرف ودمج المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي للابتكار والإبداع في المنظمة التعليمية، ونشير هنا إلي البعض من هذه التعريفات:

- احدي الإصلاحات المقترحة لتحسين التعليم العام، هدفها النهائي تحسين التدريس، وتعليم البيئة للطلاب، وهي برامج للامركزية القرار في المقاطعات (المناطق) بواسطة تحديد مكانهم في المدارس، ويتضمن الإسهام المدرسين والمديرين، وتمتد هذه البرامج لتشمل الآباء، والطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي.
- نظام إداري تكون فيه المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التعليمية وتكون مسئولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية والموظفين، والمنهج الدراسي يُصمم في المدرسة بدلا من المقاطعة(المنطقة)، وذلك يعطي الفرصة للمدراء والمدرسين، والطلاب، وأولياء الأمور للسيطرة بصورة أكبر علي العملية التعليمية.
- مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام – حيث تنتقل المدرسة إلي صنع القرار واتخاذه بدلا من تبعيتها للإدارة التعليمية المركزية.
- اللامركزية المنظمة علي مستوي المدرسة من حيث السلطة ومسئولية اتخاذ

القرارات المتعلقة بالمدرسة وعملياتها ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمناهج والمعايير والمسئولية، وهي أيضاً نظام تعاوني لإدارة المدارس المحلية بمستوي أكبر من المرونة، ويمكن المدرسة من إخضاع القواعد والسياسات الرسمية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

- عملية لتحسين المدرسة متضمنة المجتمع المحلي، والذي يتضمن رئيس البلدية، ومدير المدرسة، والمدرسين، قادة الكنيسة، القادة التقليديون، الآباء والطلاب، وهي تغير نظام التعليم في الولاية والمدرسة وعملها في المجتمع.
- عملية تسمح باتخاذ كافة القرارات الخاصة بأمور المدرسة مثل الميزانية، والمبني المدرسي، والأمور المتعلقة بالمشاركين في اتخاذ القرارات المدرسية المحلية والفردية.
- شكل من أشكال تناوب الحكم وينظم باعتباره من أشكال اللامركزية ويجعل من المدرسة وحدة أساسية للتحسين، ويعتمد علي إعادة توزيع سلطة صناعة واتخاذ القرار خلال عملية التحسينات والتي قد تكون محفزة وتؤدي ببراعة.
- طريقة لإجبار المدارس علي تحمل مسئولية ما يحدث للأطفال تحت قيادتهم وفي مدرستهم. وهذا المفهوم يستخدم عندما تكون المدرسة مسئولة عن التطوير الكلي للبرامج التعليمية وتستهدف تحقيق رغبات واحتياجات الأطفال في الحضور للمدرسة، فالعاملين فيها سيطورون البرامج بطريقة مقنعة لأنهم يعرفون الاحتياجات الفعلية لطلاب مدرستهم.
- اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة وتتضمن إطار العمل علي المستوي المحلي والولاية أو السياسة القومية والخطوط الإرشادية، وتظل المدرسة

محاسبة من قبل السلطة المركزية علي أسلوب وطريقة استخدام المصادر وتوزيعها، وتتضمن لامركزية القرارات المتصلة بما يلي:

- **المعرفة:** وتتضمن القرارات التي ترتبط بالأهداف أو نهايات التعلم.
- **التكنولوجيا:** وتتضمن وسائل التعليم والتعلم.
- **السلطة:** وتتضمن صناعة واتخاذ القرارات.
- **المادة:** وتتضمن استخدام التسهيلات والتجهيزات والمعدات.
- **الناس:** وتتضمن المصادر البشرية وتشتمل علي التنمية المهنية الخاصة بالقضايا والشئون المتصلة بعملية التعليم والتعلم وتدعيمها.
- **الوقت:** وتتضمن طرق وأساليب توزيع الوقت.
- **التمويل:** وتتضمن توفيره وتوزيعه واستخدامه بفاعلية.

من خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن مدير المدرسة يتحكم في كل مصادر المدرسة ويتحمل مسئولية نجاحها، ويسيطر الآباء علي موقع السياسة في المدرسة من خلال المجالس المدرسية، ويشكل المعلمون المجلس الأعلى والذي من خلاله تتم صناعة السياسة المدرسية، وتخصص الأموال، ويتم تعيين الموظفين وفصلهم، وتقرر القضايا المدرسية، وهذا يُحسن الصورة المهنية، والمفهوم الذاتي للمدرسين، ولا يتحكم آي حزب في السياسة المدرسية كلية، حيث توجد فرص متكافئة للآباء والمدرسين والإدارة في المجلس المدرسي، ويتم الوصول إلي القرارات عن طريق المناقشات والحوارات والائتلافات، وعلي مستوي المدارس العلياً يتضمن المجلس المدرسي الطلاب، وتتم مناقشة كل الموضوعات للوصول إلي القرارات التي يمكن أن تسود.

وبذلك فالإدارة الذاتية تجعل إدارة المدرسة إدارة لامركزية- حيث تنتقل

السلطة من السلطة المركزية إلي المدرسة كطريقة لإعطاء مديري المدارس المنتخبين والمدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي سيطرة أكثر علي أحداث المدرسة، وفي أغلب الأحيان تؤدي الإدارة الذاتية إلي زيادة فرص تحسين المدرسة عن طريق تفويض المجموعات الأقرب إلي الطلاب وصناعة القرار؛ مما ينتج عنه التوافق مع الاحتياجات الخاصة بالطلاب ويتحسن أداء المدرسة.

وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية في المدرسة تتحقق بنقل سلطة اتخاذ القرار إلي المدرسين، والطلاب، والمجتمع المحلي، وذلك بافتراض أن المدرسة مركزاً للعملية التعليمية، وأن أي إصلاح يلزم أن يكون مجلس إدارة المدرسة ممثل فيه كل المدرسين والمجتمع المحلي والطلاب ويكون قادراً علي تحمل المسئولية، وبذلك فالحكم الذاتي للمدرسة يمنح مدير المدرسة السلطات والمسؤوليات لتحديد إطار السياسات والأولويات الوطنية، وتحديد جدول أعماله التربوي، ومسئولياته المالية والإدارية.

وإن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح الفرصة للمسئولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وتعزز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية، وتوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة.

- نظرية الإدارة الذاتية للمدرسة:

لا يعتمد التعليم الجيد علي المدخلات المادية مثل الفصول والمعلمون والكتب المدرسية، ولكن يعتمد أيضاً علي الحوافز التي تؤدي إلي تعليم أفضل، فأنظمة التعليم

لها مطالب عدة حيث تتطلب إداريين وفنيين وتمويل كبير من الحكومات، وهذا يعني أن الخدمات التعليمية عملية معقدة حتى يكون إنتاجها فعالا. ولكي يكون دور الحوافز فعال في منتج التعليم المؤسسي يجب التمييز بين ثلاثة أنواع وأشكال هامة:

- الاختيار والمنافسة.
- الحكم الذاتي للمؤسسة.
- مسئولية المدرسة.

فالفكرة حول المنافسة والاختيار تركز علي أن الآباء يسعون إلي تعليم أبنائهم تعليم أفضل وتكون لديهم فرصة في اختيار المدرسة التي يكون إنتاجها أفضل من الناحية الأكاديمية وهذا يجعل المدارس تعمل بصفة دائمة علي تحسين أدائها لتحقيق المنافسة، وفي نفس الوقت فأن اتخاذ القرارات علي المستوي المحلي للمدرسة وقدرتها علي إدارة مصادر التمويل لها تأثيرات إيجابية علي نتائج المدرسة ومخرجاتها من الطلاب فيحققوا درجات عالية في الامتحانات وتكون مسئولة عن هذه النتائج، وبذلك فالفكرة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة وتعمل بها تقوم علي أساس سيطرة العاملين في المدرسة علي إدارتها وإشراك المجتمع المحلي والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية ويكونوا مسيطرين عليها ويتحملوا مسئولية النتائج التي تحققت.

*وقد صاغ ديفيد **David** عام ١٩٨٩م خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي :*

- **اتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة :**

وهذا يعني أن يتم اتخاذ القرارات في حدود وظيفة المدرسة؛ لذا يجب أن تزيد سلطة وذاتية المدرسة في إدارة نفسها بنفسها، وفي إدارة التمويل المخصص لها، مع قلة

الحكم والسيطرة والمتابعة من السلطات التعليمية المحلية.

- **الشعور بالملكية كأحد متطلبات إصلاح المدرسة:**

لكي يكون الإصلاح فعال يجب أن يبدأ من المدرسة وأن يكون معتمدا علي مشاركة الجميع المهتمين بأمور التعليم في صناعة واتخاذ القرارات التربوية الخاصة بها، ولا يعتمد علي القرارات الصادرة من السلطات التعليمية سواء المحلية أو المركزية، وبالإضافة لما سبق ينبغي إدراك أن مهام إدارة المدرسة تحدد من خلال خصائصها واحتياجاتها؛ لذا فجميع العاملين في المدرسة وكذلك الطلاب لديهم سلطات ومسئوليات أكبر في استخدام كافة المصادر لحل المشكلات وتنفيذ الخطط والأنشطة التعليمية الفعالة لتطوير المدرسة في الوقت الحالي أو في المستقبل.

وبذلك نجد أن خصائص إدارة هذه المدرسة يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- **مهمة المدرسة وأنشطتها:**

تكون واضحة، ومتطورة، ومحددة والجميع مستعد لتنفيذها، والعمل علي تطويرها لتطوير المهام التعليمية، وتوجد لديهم ثقافة تنظيمية قوية وفريدة، وتتم إدارتها في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة.

- **مفهوم مؤسسة المدرسة:**

- مكان يعيش فيه الطلاب والمعلمون والجميع له الحق في عملية التطوير.

- **القيادة واستخدام السلطة واتخاذ القرار:-**

القيادة في المدرسة متعددة المستويات وهي رمزية حضارية وتربوية وفنية وإنسانية، وإستخدام السلطة يكون في الأساس سلطة الخبير والمرجع، وتعتمد في اتخاذ القرارات علي اللامركزية ومشاركة جميع العاملين فيها وأولياء الأمور والطلاب

والمهتمين بالعملية التعليمية من سكان المجتمع المحلي.

- **مهارات الإدارة وفنياتها:**

وتعتمد علي الفنيات والمهارات العلمية.

- **استخدام المصادر:** ويكون التمويل ذاتي وفي ضوء احتياجات المدرسة، وتعمل علي حل المشكلات في وقتها، والعمل علي توسيع تلك المصادر التعليمية.
- **أدوار المدرسة:** تستخدم المدرسة أساليب متطورة نشيطة، وتعمل علي استغلال كافة الامكانات المتاحة لتطوير المدرسة والمعلمين والطلاب وحل المشكلات.
- **دور السلطة المركزية:** ويكون دورها مساند ومرشد وموجه.
- **دور مدير المدرسة:** يكون دوره قائد لتحقيق الأهداف ويعمل علي التطوير بصفة مستديمة، وينسق المصادر البشرية، ويعمل علي تطوير كافة المصادر.
- **جودة المدير:** ويكون المدير ممتلكاً للمعارف وفنيات الإدارة الحديثة والمعاصرة، ويعمل بصفة مستديمة علي التعلم والنمو واكتشاف المشكلات والعمل علي حلها، فهو متفتح العقل.
- **دور المعلم:** ويكون دور المعلم شريك ومنفذ ومتخذ للقرارات، ويسهم بأدوار أساسية في عمليات التطوير داخل المدرسة.
- **دور أولياء الأمور:** ويكون دورهم كشركاء ومساندين لإدارة المدرسة ويستفيدون بخدمات جيدة منها، وتعاونهم يكون ايجابي.

- **العلاقات الإنسانية:** وتمتاز بالمشاركة والشراكة، والعمل بينهم يمتاز بروح الفريق، وتلك العلاقات تكون متفتحة ومتعاونة، والمناخ بينهم مناخ منظم ويوجد بينهم التزام مشترك.
- **الفعالية:** تستخدم المدرسة مداخل متعددة المستويات، وعملية المخرجات متعددة، والتحصيل الأكاديمي أحد هذه المخرجات، وتستخدم التقويم بصفة مستديمة لعمليات تحسين المدرسة.

- فلسفة الإدارة الذاتية :

تقوم فلسفة الإدارة الذاتية علي تنظيم استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال العاملين في المدرسة ومن خلال المجتمع المحلي حيث أنهم الأكثر قدرة ودراية باحتياجات المدرسة ويمكنهم تنسيق الجهود لتحقيقها عن طريق المشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي لتنفيذ البرامج الدراسية في المدرسة؛ مما يؤدي إلي تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم.

وبذلك تقوم فلسفة الإدارة الذاتية علي مجموعة من المبادئ من أهمها:

- التأكيد علي أهمية الإنسان وإمكانياته وطاقاته واستقلاله الذاتي:

تعتمد الإدارة الذاتية علي نظرية Y والتي تري أن الإنسان مخلوق إيجابي نشيط يحب العمل وأنه متنوع الدوافع والرغبات ولديه القدرة علي ممارسة الضبط الذاتي، ولا يقبل فقط المسئولية بل يسعى إليها، وتؤكد النظرية الواقعية للإدارة الذاتية أن الإنسان يتكون من مجموعة من الطاقات والامكانات والأفكار والاتجاهات والتي إذا وجهت بطريقة صحيحة، وتم منحه الاستقلال الذاتي فأنه يعمل علي رفع كفاءة المؤسسة التي يعمل بها ويبحث عن كل جديد يؤدي إلي تقدمها وتطورها، وتزداد لديه

الرغبة علي تحمل المخاطر بدلا من تفاديها حيث أن القوة الحقيقية للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية العاملة في أي مؤسسة وما لها من قدرات وطموحات. ويمثل الاستقلال الذاتي مدخلا أساسياً للإدارة الذاتية من حيث كونه يجمع بين قدرة الفرد علي الأداء والإنجاز وبين إدارة ألذات، فهو يعبر عن قدرة الفرد علي تحرير أدائه وإنجازه من المعوقات التنظيمية والبيروقراطية. وبذلك فمدخل الإدارة الذاتية قد أوضح الأدوار الإيجابية والسلبية التي يلعبها الفرد في المنظمة، والتي تقوم علي الثقة وتحقيق ألذات والشعور بالاستقلال في أداء العمل وتطويره.

- قيمة المعلومات والمعرفة:

تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية علي توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي لتسهيل اتخاذ القرارات التربوية والنهوض بالعملية التعليمية والبحث عن مصادر جديدة للتمويل، بحيث يؤدي ذلك إلي أن يري الجميع بوضوح ما تؤديه المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوي الأداء والتحصيل للطلاب ومعرفة جوانب القصور والجودة والتميز لمساعدة كافة الجهات المهتمة بالتعليم داخل المدرسة وخارجها، والذين تتركز اهتماماتهم حول تحسين المدخلات والمخرجات والوصول إلي حلول للمشكلات وموارد جديدة تدعم المدرسة والعملية التعليمية؛ لذاً فمن الضروري التعرف علي ما يلي :

- واجبات المدرسة لتحقيق رؤيتها، ودور كل فرد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- مستويات الأداء وتحصيل الطلاب ونسبة الحضور والغياب ومدي المشاركة في الأنشطة المدرسية.

- أراء المستفيدين من الخدمات التعليمية وقدرة المدرسة علي تلبية احتياجاتهم
- أساليب وطرق تنمية الموارد البشرية، وما ينتج عنها من زيادة القدرات والطموحات.
- طرق تقويم الأداء (الإدارة المدرسية- المعلمين- الطلاب)
- مستوي أداء المدارس الأخرى، وما توصلوا إليه من نتائج لزيادة التنافس فيما بينهم.

وبذلك يمكن تحديد الفائدة من توافر المعلومات فيما يلي:

- تزيد مشاركة العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية في بناء المدرسة والشعور بملكيتها.
- وصف الأحداث والمواقف المؤثرة علي إدارة المدرسة والتي تشكل إطار العمل الإداري التربوي.
- صنع القرار الرشيد وذلك بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل من خلال المعلومات.
- توفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية؛ مما يساعد علي الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.
- معرفة رغبات الآباء والمجتمع ومدي رضاهم وتحديد أولويات العام القادم.
- تقويم الأداء ومدي فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة من المدرسة.
- تفعيل دور المجتمع والآباء في المشاركة للوصول إلي موارد جديدة تدعم المدرسة.
- محاسبة المدرسة عن الأداء والنتائج التي تم تحقيقها.

- الاتصال الوثيق بين هيئات المجتمع والمدرسة:

تمثل عملية الاتصال التربوي أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وهو وسيلة من وسائل التربية، وبدونه تفقد التربية ديناميكيتها في تأدية رسالتها، وهو مهمة أساسية للعاملين في المجال التربوي، وعملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي يجب علي التربويين القيام بها للوصول إلي الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية، وهو عملية اجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيرا في حدوثها علي المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل.

فالاتصال شبكة للعمل يمكن من خلالها جمع المعلومات وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وهو وسيلة تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساس لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء اكان مكتوباً أو شفويًا، رسمي أو غير رسمي، يتجه نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. والاتصال عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم، وهو عملية يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابههم من شخص لآخر أو مجموعة لأخرى، ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد.

ونتيجة لتعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب

الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعّال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع؛ لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع.

فالنجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو الأطراف المستفيدين من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية وكذا التعامل مع كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح المدرسة وتحقيقها لأهدافها؛ فهذا يلزم الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر، وتأكيد على موضوع البحث الرئيسي حول الإدارة بأسلوب الاتصال ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها وأنها تسير حثيثاً نحو النجاح من خلال سبر ألذات لأن من ينجح في التعامل مع ذاته ويفهم أغوارها يعي قدراتها في سبر ذوات من حوله ومتى ما تحقق نجاح قدرته في الاتصال الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله أدرك يقيناً وصول مؤسسته إلى بر الأمان وأنها قد اتخذت لنفسها السبيل وتحقيقها لأهدافها القريبة والبعيدة.

وبذلك فالاتصال وسيلة الارتباط بين المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهي وظيفة إدارية مسئولة عن تحقيق الترابط بين المدرسة والعاملين فيها، وبينها وبين

المهتمين بالعملية التعليمية بالمجتمع المحلي وهيئاته حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في تعديل السلوك علي اعتباره بعداً رئيسياً له تأثير فعال علي سلوك الأفراد. وبذلك تتمثل أهمية الاتصال في تنمية العلاقات داخل المدرسة وخارجها حيث أنها في حاجة دائمة لمساعدة الآباء وهيئات المجتمع المحلي والتي تتمثل في توفير الموارد المالية والمادية والمعنوية والتي تعينها علي أداء رسالتها.

فالمجتمع يريد التأكد من أن الموارد المخصصة من قبله تنفق فيما خصصت له ويريد أيضاً التأكد من كفاءة الأداء وفاعلية المدرسة بكافة أجهزتها المادية والبشرية، وأيضاً التأكد من أن القرارات التي تتخذها المدرسة تحقق التحسن في أداء الطلاب، وإذا لم يتحقق ما سبق فمن حقه المحاسبة والمساءلة لهم علي كافة المستويات. وتعمل المدرسة علي إثبات ذاتها وفاعليتها من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المجتمع، وهي في حاجة إلي معرفة رغبات واحتياجات المجتمع لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة الحالية والمستقبلية والتي تتطلب المشاركة الفعالة من المجتمع، وهذا يوضح أهمية الاتصال بين الإدارة الذاتية للمدرسة والمجتمع المحلي بهيئاته المختلفة.

- مساءلة ومحاسبة الجميع علي النتائج التي تحققت: *Accountability*

تعرض الكثير في مجال الإدارة لفكرة المسؤولية والمحاسبية حيث اهتموا بتنمية مفهومان المساءلة والمحاسبة إلي جانب مفهومي الالتزام أو المسؤولية.

ومفهوم المساءلة أو المحاسبة مفهوم متعدد الوجوه في الهيئات الحكومية بصفة عامة، ويستخدم لوصف العمليات والإجراءات المستخدمة لتحميل المنظمة مسئولية أدائها، وتتضمن المسؤولية مطابقة الأهداف مع أهداف المنظمة، وقياس

أدائها، ومقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية، ونتيجة للتقييم يتم مكافأة المؤسسة أو معاقبتها طبقاً للمعايير المحددة، وبذلك فالمسؤولية التربوية تخضع أداء المعلم إلي المقارنة بصفة دورية بالمعايير الخاصة بأدائه ويطبق التقييم اعتماداً علي هذا الأداء. فالمسؤولية تخلق صلة تقويمية بين الوظائف الإدارية الخاصة بالهيئة الحكومية (التخطيط - الميزانية- بيئة العمل) والتي تنعكس في فحص الأهداف العامة وأهداف المنظمة والتأثير والكفاءة في أداء الطالب وإنجازه، ومدي مناسبة الميزانية لتحقيق تلك الأهداف. وتتطلب المسئولية التحديد الواضح للسلطة والمسئولية والمعلومات الواضحة والمفهومة عن النتائج (مالية- تربوية) فإذا تعددت المسئولية ووزعت صعب تحديد المتسبب في الأداء السيئ؛ لذا يستلزم تحديد المسئولية. فالإباء والمجتمع العام يحتاجون إلي معلومات دقيقة وواضحة وموثوق فيها عن أداء المدارس لمقارنتها بالمعايير القومية والمدارس الأخرى، ويتم تقدير المدارس بشكل سنوي من خلال نتائج اختبارات الطلاب وتقديرات أداء المدرسة ولقد تطور هذا المفهوم فأصبح يتضمن مستويات عدة تتمثل في تقييم المسؤولية السياسية، تقييم مسؤولية برنامج الأهداف وتحقيقها، وإدارة الكفاءة وتأثير العمليات، واستخدام العمليات المناسبة للإجراءات، المشروعية والتوافق مع القوانين والتعليمات في صرف الميزانية المحددة.

ولتحقيق ذلك يلزم خضوع المدرسة للمساءلة من قبل المجتمع المحلي وعليها أن تعمل بصفة مستمرة علي تزويده بالمعلومات والحقائق اللازمة عن أوضاع التعليم فيها وإذا لم تلتزم المدرسة بالقرارات والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع فإنها تتعرض للمساءلة منه. وبذلك فالمساءلة تعني الالتزام بتقديم ما يفيد عن قيامها بما هو محدد لها لتحقيق الأهداف المنوطة بها لرفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق الصالح العام.

- تمكين العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي من اتخاذ القرارات:
Empowerment

ويقصد بها نقل السلطة إلي مستوي المدرسة، ويشارك فيها الآباء والمعلمون وإدارة المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي لاتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال التعاون بينهم لتحقيق التطوير للسياسات والميزانية وتطوير برامج المناهج وأنشطتها ويقوم التمكين علي ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، المدرسة هي الوحدة التنظيمية التي يمكن حدوث التغييرات النابعة من داخلها، ولكي تكون التغييرات فعالة ومستمرة، ينبغي تنفيذها من قبل الأفراد الذين يشعرون بملكيتهم للمدرسة وأنهم مسئولون عنها. وبذلك فالإدارة الذاتية تركز علي لامركزية السلطة التي تنقل من الإدارة المركزية إلي المدرسة والمجتمع المحلي ليكون لهم دور في اتخاذ القرارات حيث أن الإدارة الذاتية تؤثر علي أساليب وطرق اتخاذ القرار والتي تعتمد علي وجود عدة لجان أو فرق لاتخاذ القرار بها وفهم كل منهم لدوره؛ لذا يلزم تدريب جميع المشاركين علي مهارات العمل واتخاذ القرار والتشخيص الجماعي للمشكلات وإمداد الفرق بالمعلومات وزيارة المدارس الأخرى للتعرف علي ممارساتها الفعالة.

وهذا يوضح أن إدارة المدرسة الذاتية تعتمد علي مشاركة جميع الأطراف المهتمين بالعملية التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بها، ومن ثم يتحمل الجميع مسؤولية نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتقديمها مخرجات تعليمية تتميز بالجودة في الأداء والفعالية.

- القدرة علي التقويم الذاتي : *Self-evaluation*

التقويم معروف منذ القدم، وإن كان حديث العهد في مجال التربية والتعليم،

ويعني تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل، لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدي القرب والبعد عن هذه الأهداف، وحتى نكون علي دراية بمدي النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها، ويتضمن التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم علي أساسها كما يشتمل علي مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلي الإداري أن يساعد أعضاء هيئة العاملين علي تقويم النشاط الجمعي، واتخاذ قرارات تساعد عملياتها الجمعية، كما يجب أن يرشدهم إلي أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات، ويشجعهم علي استخدامها كوسائل لتحسين الذات، وبذلك فهو أحد العناصر الهامة التي يمكن بواسطتها القول أن الإدارة قد نجحت أو فشلت في تحقيق الأهداف التربوية. ويعد التقويم الذاتي وظيفة لعملية تنفيذ الإدارة الذاتية للوعي بقدراتها بمعني العلم والمعرفة بقيمها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية ورؤيتها واستراتيجيتها للعمل لتشخيص المدرسة ولتزن عملها وتقيس تقدمها وتوجه مسيرته وللأخذ في الاعتبار بأولويات العمل، فالتقويم بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعي لها، وليست سلطة تخضع لها سلطة مسيرة العمل التربوي فهو سلطة علم وتعلم تنظيمي، وبذلك إذا نقلت سلطة التقويم إلي المدرسة فهذا يؤدي إلي زيادة احترام العاملين لذاتهم. وتتمثل أبعاد تقويم المدرسة في المساءلة في توفير البيانات عن الأداء والفاعلية والقيمة المضافة في مقابل المال، المعرفة لتوليد الاستبصار عن جودة القيادة وثقافة الطلبة والتعلم والتدريس وتوفير برامج التدريب المهني للعاملين، التطوير لبيان قدرة المدرسة علي التطوير والتجديد الذاتي.

مما سبق يتضح أن فلسفة الإدارة الذاتية تعتمد علي على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قربا للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التي من شأنها أن تؤدى إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة، وبالتالي تستفيد من قدرات الأفراد والعاملين وطاقاتهم، وتعمل على تمكينهم من إدخال التجديدات إلى مدارسهم، وهو الأمر الذي يؤدى إلى تحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ، ورفع مستوى الأداء المدرسي.

- أسس ومتطلبات الإدارة الذاتية للمدرسة:

نتيجة لظهور اتجاه الإدارة الذاتية، وما ترتب علي ذلك من تغيير في الفكر الإداري ومن إحساس بأهمية الإدارة الذاتية في تحسين كفاءة العمل ومسايرة الظروف المتغيرة أن وضعت لها أسس وقواعد تقوم عليها وتتمثل أسس ومتطلبات تحقيق الإدارة الذاتية فيما يلي :

- الإطار التشريعي: *Legislative*

يُمثل الإطار التشريعي النواحي القانونية والتشريعية التي تضعها الدولة للمؤسسات المختلفة لتنظيم العمل بها، حيث تحدد الاختصاصات والمسؤوليات والحدود وتصرفات العاملين بها، وأساليب توجيه الطاقات والقدرات نحو الاتجاه السليم، وتحدد أيضا أدوار العاملين وأساليب الإرشاد والتوجيه والتدريب، وأساليب وطرق العقاب والثواب.

ولما كانت المدرسة هي إحدى المؤسسات المجتمعية في الدولة فلها إطار تشريعي تسير عليه، محدد فيه أهداف وأدوار المدرسة والعاملين فيها، ومصادر التمويل، وأساليب مراقبة الأعمال، ومن خلال إتباع اتجاه الإدارة الذاتية في المدرسة يلزم نقل السلطة إليها لتكون السلطة أصلية وليست بالتفويض يمكن سحبها أو تقليصها في أي

وقت، حيث أن التفويض لا يلغي سلطة المفوض في اتخاذ قرارات فيما فوض فيه غيره؛ مما يؤدي إلي وجود اضطراب وتعارض في القرارات.

- التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي) : *Local Financing*

يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المساندة المجتمعية في عملية التمويل حيث يُعد التمويل عنصراً هاماً تقوم عليه الإدارة العامة، وهو يتصل بالأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالمال اللازم لتحقيق أغراضها؛ لذا فالارتباط قوياً بين التخطيط والتمويل، علي أساس أنه أحد المبادئ التي يقوم عليها التخطيط، ويرتبط أيضاً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقوم السلطات التربوية التي تتولي عملية الإشراف علي التعليم بتوفير الأموال اللازمة للإنفاق علي التعليم، وتتنوع تلك المصادر فتشمل الضرائب التي تفرضها الدولة، وموارد المرافق العامة، والدخل القومي.

ويرتبط الإنفاق علي التعليم بالنظام السياسي والاقتصادي لكل دولة، ففي الدول التي تعتمد علي المركزية في إدارة وتمويل مرافقها تخصص مبلغاً من ميزانيتها للإنفاق علي التعليم بمراحله المختلفة باعتبارها السلطة المسئولة عن التعليم وكل ما يخصه، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدخل القومي من جهة وميزانية الحكومة من جهة أخري؛ لذا تعتبر النسبة بين ميزانية التعليم والدخل القومي والميزانية العامة من المعايير التي توضح مجهودات الدولة المبذولة للتعليم.

وتشير التقارير إلي ارتفاع مخصصات الإنفاق علي التعليم الحكومي لأكثر من تريليون دولار عام ١٩٨١م وهو ما يعادل ٥٥٪ من الدخل القومي، وهذه مخصصات غير كافية، الأمر الذي جعل السلطات التعليمية تتجه إلي إيجاد موارد أخري للإنفاق علي التعليم والتوسع في مؤسسات التعليم الخاصة للتحمل مسئوليتها في نشر التعليم، وتدل

المؤشرات علي زيادة نسبة الالتحاق بمؤسسات التعليم الخاصة مثل تعليم ما قبل المدرسة في أفريقيا واسيا وأوربا والمستوي الثاني في أفريقيا واسيا باعتبار أن معظم الدول الأوربية يدخل المستوي الثاني أو جزء منه في التعليم الإلزامي.

وبذلك فنجاح نظام التمويل التربوي في أي بلد يتوقف إلي حد كبير علي توزيع الميزانية المخصصة له علي أساس التوزيع الكفء للموارد، واستغلالها بما يتفق مع كل مرحلة تعليمية وأعداد الطلاب فيها وخصائصهم ومستويات الجودة المنشودة.

مما سبق يتضح أن الدول التي تعتمد علي اللامركزية في إدارة التعليم، يتم الإنفاق علي التعليم فيها مشاركة بين السلطات الاتحادية والسلطات المحلية، وقد يوجد تسابقاً بينهماً في فرض الضرائب للإنفاق علي التعليم، حيث تقدم السلطات الاتحادية بعض المساعدات إلي السلطات المحلية للإنفاق علي التعليم في المناطق التي تتبعها، والواقع يوضح أن بعض السلطات المحلية تعمل علي الاستفادة من إمكانياتها المحلية والقيام بهذا الدور لخوفها من الوقوع تحت سيطرة السلطة الاتحادية.

ففي بريطانيا يتم الإنفاق علي التعليم من خلال السلطات المحلية ومن حصيلة الضرائب التي تفرضها هذه السلطات مثل ضريبة الدخل وضريبة العقارات والممتلكات، ونتيجة لان تكلفة التعليم في بريطانيا مرتفعة فإن السلطات المحلية تحصل علي دعم مالي سنوياً من الحكومة المركزية والذي يقدر بناء علي الخطط التي تقدمها السلطات المحلية من خلال الخطة الخمسية.

بينما نجد في ألمانيا أن تمويل التعليم تتنوع مصادره بين السلطات المحلية والولايات والحكومة الفيدرالية فالسلطات المحلية تسهم بنسبة ٢٣٪ من أجمالي نفقات التعليم وتسهم الولايات بنسبة ٧٠٪ والحكومة الفيدرالية بنسبة ٧٪، وتقوم

الولايات بدفع رواتب المعلمين ومعاشاتهم في بعض الأحيان، ويحتل التعليم البند الثاني في الإنفاق الوطني بعد الأمن الاجتماعي والرفاهية، فتمويل التعليم يتم من خلال الدخل العام وليس من خلال الضرائب، ويقدم الدعم المالي لأسر التلاميذ من خلال المكتب المحلي لرفاهية الشباب حسب ظروف الأسرة المالية، وعدد الأطفال أو أفراد الأسرة؛ وبناء علي ذلك يحدد نوعية الدعم المقدم إذا كان كلياً أو جزئياً، ويقدم الدعم أيضاً للآباء الذين لا يمكنهم دفع المصروفات، ويعتمد تمويل التعليم من الخزانة العامة علي الترتيبات التالية:

- معظم المؤسسات التربوية التي تتبع السلطات العامة.
- المؤسسات التربوية التي تتقاضي أجور بسيطة من التلاميذ.
- الأفراد الذين تدريبهم يزودوا بالأموال اللازمة لمواجهة تكاليف الحياة.
- ترتيبات التمويل العام لنظام التعليم وهي نتيجة لعملية صنع القرار في النظام السياسي والإداري والتي يختلف شكلها في الإنفاق العام علي التعليم والتي توزع بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات والسلطة المحلية وطبقا لسياسة التعليم والأهداف المطلوبة.

وفي كندا تتولي المقاطعات مسؤولية الأنفاق علي التعليم، وتدعم الوزارات والإدارات الإدارة التربوية بالدعم المالي، وهم مسئولون عن الخدمات التعليمية التي تقدم لكل السكان، فتقدم كندا ٧.٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي علي التعليم، وتعتمد هيئة المدرسة علي التمويل والمنح من قبل الحكومات الإقليمية، الضرائب المحلية، فالحكومة المحلية تسهم ب ٥٥٪ والضرائب المحلية بحوالي ١٠٪ إلي٣٥٪ من الدعم الاتحادي.

وفي اليابان أيضاً نجد الحكومة القومية والحكومات المحلية في المحافظات والبلديات تتحمل مسئولية الدعم المادي للتعليم العام ويتولى كل مستوى حكومي إمداد الأنشطة التعليمية التابعة له بالتمويل المستمد من حصيلة الضرائب، وغيرها من مصادر الدخل الأخرى، وبالإضافة إلي الهيئات غير المحددة المقدمة إلي السلطات المحلية فإن الحكومة القومية تمنح إعانات مالية خاصة بالتعليم تشتمل علي نصف قيمة المرتبات التي يتقاضاها معلمو المدارس الإلزامية.

أما في النرويج فتتولي الولايات تمويل بعض مقررات التدريب التي تؤهل الطلاب بالمدارس الثانوية للالتحاق بسوق العمل، وتقوم أيضاً بتقديم المساعدات المالية للطلاب الملتحقين بالمرحلة الثانوية العليا علي شكل منح أو سلف تساعدهم علي استكمال الدراسة.

ونتيجة لاتجاه فرنسا نحو اللامركزية في التعليم أصبح للسلطات المحلية دور في نفقات التعليم فهي تسهم بصور شتي مثل إنشاء المدارس، نفقات بعض الأعمال داخل المدارس.

ومما سبق يتبين أن عملية تمويل التعليم من خلال المجتمع تتم من خلال مساهمات السلطات المحلية وحكومات الولايات في التمويل، والذي يتم توفيره من خلال الضرائب المحلية التي تفرض علي السكان، والدعم المالي من خلال الحكومة المركزية في بعض الأحيان، وتتمثل أوجه المشاركة المجتمعية في التمويل من خلال التبرع بالأراضي لتشييد المدارس، العمل المجاني لتشيدها وصيانتها، تقديم الأجهزة التعليمية والرياضية، تقديم وجبات التغذية والملابس، جعل الشركات الصناعية تسهم في تقديم الدعم اللازم للتدريب في مواقع العمل، تقديم الإقامة للمعلمين ودفع رواتبهم

ورواتب العاملين بالمدارس.

ويتضح أيضاً أنه لا يمكن وجود إدارة ذاتية في المدارس دون وجود تمويل ذاتي من خلال المجتمع، حيث أن التمويل المحلي لا يعني فقط مجرد توافر إمكانات لشراء احتياجات المدرسة، وعقد الدورات التدريبية والمؤتمرات، وإنما يعني توفير سلطة اتخاذ القرار المستقل حول الإنفاق وتوزيع الموارد، ودور السلطات المحلية أساسي لتهيئة وتوفير الإطار القانوني لمساعدة المدارس علي توفير مواردها الذاتية وبما يتيح الحرية والاستقلالية التامة لها في استخدام مواردها وتكون مسئولة أمام الآباء عن طريقة استخدام الموارد وتوظيفها، وفي نفس الوقت تعمل السلطة التعليمية المحلية علي مساعدة المدرسة من خلال موارد ثابتة قائمة علي تقديرات سليمة لكافة الأمور من تكاليف ومصروفات لتحسين العملية التعليمية بمستوياتها المختلفة، وتحرر المدرسة من قيود النظم الإدارية والمالية وتعمل علي تفعيل أدوار ومهام المجالس المدرسية لتكون صاحبة القرار في كل ما يخص العملية التعليمية ومؤسساتها دون تدخل أو ضغط من السلطة المركزية.

- المشاركة المجتمعية والشعبية: *Community &Popularity Evolvement*

وتعني مدى تداخل المؤسسات والجمعيات المجتمعية بالنشاط العلمي للمؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهما لخدمة المجتمع في المجالات المختلفة.

فالإدارة الذاتية الجيدة تتطلب المشاركة المجتمعية والشعبية لتحقيق نتائج إيجابية لها فهي تعني أن تتمثل السلطة في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي المنتخبين في مجلس إدارة المدرسة والممثلين لإرادة المجتمع، وتنتقل أيضاً المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه إلي باقي المجالس واللجان الفرعية بالمدرسة مثل مجلس الآباء

والمعلمين، ومجالس الأمناء والتي تعمل علي تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة التعليمية، وتعميق أسلوب المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية لتحقيق جودة الإدارة المدرسية.

ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم، وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة.

فمجلس إدارة المدرسة يُعد جزءًا من مجلس التعليم المحلي لمختلف المناطق التعليمية أو المدرسية، ويرأسه مراقب التعليم المحلي ويعاونه ناظر(مدير) المدرسة، وعدد من المعلمين يمثلون معلمي المدرسة، بالإضافة إلي البعض من سكان المنطقة المدرسية، ففي اليابان تتمثل مسئولية المدير في الإشراف الإداري التام علي المدرسة بكل ما فيها والإشراف التربوي علي المعلمين واختيارهم وتعينهم، ومسئول أمام مجلس التعلم في منطقته.

وفي فرنسا علي الرغم من إتباعها النمط المركزي في الإدارة التعليمية- إلا أن الممارسات الشعبية تلعب دوراً كبيراً في إدارة المدارس والتي تؤكد علي أهمية المشاركة الشعبية والتفاعل بين الآباء والمعلمين والقائمين علي العملية التعليمية بوجه عام، كمظهر للديموقراطية في التعليم والتعلم. بينما في فرنسا تُعد مجالس إدارة المدارس من أهم الوسائل التي يتمّ عن طريقها مشاركة الآباء في الإدارة المدرسية لتبادل الآراء مع المعلمين حول العملية التعليمية وتحسين الأداء، وكيفية النهوض والارتقاء بالمدرسة، كما إنها وسيلة ليتعرف أولياء الأمور علي اتجاهات التطوير والإصلاح وأهداف

التعليم ونوعياته ومناهجه وأساليبه. ودورهم فيها وفيما تضعه من خطط وإجراءات لمواجهتها والتغلب عليها؛ بهدف إيجاد نوع من التعاون الصادق لأداء العملية التعليمية في إطار يتميز بالديموقراطية.

ولقد أعطي قانون الإصلاح التعليمي في بريطانيا والصادر في عام ١٩٨٨م، مسئولية أكبر للمدارس في إدارتها الذاتية، أي إدارة نفسها بنفسها في إطار المنهج القومي الموحد والمعايير الموحدة للتقويم، ولكل مدرسة مجلس إدارة بعضه معين من قبل السلطات التعليمية المحلية، وبعضه منتخب من قبل الآباء والبعض يعين بمعرفة المجلس نفسه، ولهذا المجلس السلطة في التصرف في ميزانية المدرسة التي تخصصها السلطات التعليمية المحلية في صورة مبلغ محدد شامل وفق نظام معتمد مباشرة من الوزارة المركزية للتعليم دون اللجوء للسلطات التعليمية المحلية، ويتولى مجلس المدرسة الإدارة اليومية للمدرسة، وتعيين المعلمين أو إنهاء خدمتهم.

ومما سبق يتضح أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يرتبط بزيادة مستوي مشاركة الأفراد العاملين في إدارة المدرسة وهذه المشاركة تؤدي إلي تحقيق فوائد عدة للمدرسة منها: -

- صناعة واتخاذ القرارات التربوية التي تفي باحتياجات المجتمع المحلي الذي توجد فيه وتكون ذات جودة عالية حيث يشترك فيها أفراد لديهم خبرات ورؤى مختلفة ومتباينة.
- تيسر استثمار موارد المدرسة بفاعلية، مما يؤدي في النهاية إلي تحسين جودة التعليم ورفع مستوي الأداء المدرسي.
- توفير كافة الامكانات المادية والبشرية اللازمة لأعمال المدرسة في وقت محدد.

- بناء ثقافة مدرسية تنتج من خلال المشاركة حيث تتكون فرق عمل لها شكل تعاوني وتتسم بالتكامل التنظيمي.

- التنمية المهنية المستدامة: *Professional development*

يحتاج تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس إلي تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية سواء أكانت أدوار المدراء أو المعلمين فهي في حاجة إلي أدوار جديدة، ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة يكون دور المدير قائداً مبدعاً ويعمل علي تنفيذ التغيير وييسر حدوثه ويعمل علي تهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة في سير وتيسير العمل، وصنع واتخاذ القرارات التربوية المختلفة علي مستوي المدرسة، ويعمل علي تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي، ويقوم المعلمون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العمل المدرسي.

وهذا كله يعني أن التحول إلي الإدارة الذاتية للمدرسة يتضمن تغييرات شاملة في أدوار المدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي وكافة المشاركين، وهذا يحتاج إلي تنمية مهنية شاملة للمهارات والقدرات والكفاءات لتتناسب مع الأدوار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها.

ويتمثل محتوي برامج التنمية المهنية في مدارس الإدارة الذاتية في اكتساب وتنمية المعارف التالية:

- التغييرات في طرق التدريس والبرامج التعليمية، وذلك لزيادة قدراتهم علي المساهمة في صنع القرارات المرتبطة بالتطوير المدرسي.
- مهارات العمل الجماعي من أجل المشاركة في جماعات العمل المختلفة،

والتدريب علي صنع القرارات الجماعية، وطريقة الوصول إلي رأي جماعي.

- المعرفة التنظيمية والمهارات المرتبطة بالميزانية وشئون الأفراد، فمن المتوقع إسهامهم في تطوير الميزانية وتعيين الأفراد.

وهذا يوضح أن المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملون في المدارس تتمثل في التدريب علي المهارات الوظيفية، واتساع رؤيتهم بشأن أدوارهم الجديدة وتأثيرها علي الأداء الكلي للمدرسة، ويحتاجون إلي التدريب علي مهارات تحديد المشكلات وطرق حلها، وصنع القرار، ومهارات الاتصال، وحل الصراعات، وإدارة الوقت. وأن هناك ضرورة لتدريب المشاركين من جماعات صنع واتخاذ القرار مثل الآباء والطلاب، وضرورة أن يتم تدريب المدراء علي المستوي المركزي لأنهم اعتادوا أن يكونوا مشرعين ومراقبين أكثر من كونهم مستشارين ومستجيبين لما تحتاجه المدرسة من دعم فني.

- التخطيط الاستراتيجي : *Strategic Planning*

يُركز التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة بدوره علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة. فكل بيئة مدرسية تنشد التطور والتجديد وتعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلا والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟.

فالتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة يبدأ من التحليل البيئي لضبط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر علي المدرسة وعملياتها المختلفة، ويلي هذه المرحلة التخطيط والذي يعني التفكير في نتائج التحليل البيئي، تخطيط استراتيجيات العمل في المدرسة والتي يتم صياغتها في وثيقة وخطة المدرسة والتي تتضمن مهمة وأهداف المدرسة، وسياستها، وخطط وإقامة البرامج التعليمية والوظيفية، والميزانية من حيث المصادر وطرق تنظيمها وإنفاقها، وكذلك الإجراءات التي سيتم إتباعها، ثم يتم التشكيل ألبنائي والذي يتضمن ترتيب العمل وتنظيم القوي البشرية لتنفيذ البرامج والخطط وتحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، ويتم تشكيل الهيكل التنظيمي للمدرسة (هيئة التدريس) والعمل علي تطويرهم ورفع كفاءتهم والعمل علي توجيههم وفي النهاية يتم التنفيذ للخطة والعمل علي تقويمها لتطويرها والمكافأة والثواب للعاملين المتميزين.

والتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة يعني رسم سياسة عامة للمدرسة يتم من خلالها وضع برنامج متكامل لكافة الأنشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذا البرنامج علي فترات زمنية تتفق مع إمكاناتها، بحيث ينتهي العام الدراسي وتكون الخطة قد تم تنفيذها بالكامل وتحقق الهدف منها.

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في إن الخطة الاستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف علي الرؤية الجماعية للمؤسسة ومهامها، وتقيم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها، وتعمل علي حشد الجهود لتوجيه الفرص وتقليل التهديدات، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح مما يؤدي إلي تحقيق ما يلي :

- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.

- تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- المساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي تتمثل أهميته في انه يساعد مدير المدرسة والعاملين معه علي تحقيق ما يلي:

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- الوصول بالمدرسة لمستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة، وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل

دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، ومعنى ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

وتتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدارس في توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من اجل جعل المؤسسة أكثر فعالية، وتهدف أيضاً إلي تدعيم وتحسين أداء الموظف.

وقد أوضحت *دراسة Kathleen* **أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمثل في الناس القائمين، والبيانات الصحيحة، والإعداد، وتنظيم العملية، والتمويل والوقت اللازم:**

- **القائمون:** وهم المساهمون والذين يُمثلون بطريقة ما، ويتولى ممثليهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا أرائهم إلي المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض وذلك لمراجعة الخطط الأولية.
- **البيانات:** أحدي الارتباطات بين التخطيط الاستراتيجي والتحسن في الجودة، فهي أساس التخطيط الاستراتيجي السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات اللازمة الموثوق فيها.

- **الإعداد:** يجب أن يستعد المخططين للمهمة بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد العاملين علي التعرف وفهم التغيرات التي ستحدث، ويمكن تشجيع العاملين علي زيارات مؤسسات أخري لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة فيها، فالإعداد يساعد علي زيادة فهم الأفراد وخلق خطط جريئة وإبداعية.
- **تنظيم عملية التخطيط:** وذلك بتقسيم المجموعة إلي مجموعات صغيرة تحدد ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات، وفي النهاية تجمع وجهات نظر المجموعات ككل، ويحدد المناسب للمدرسة من خلال كافة الآراء، وإذا كان هناك اختلاف بين وجهات النظر يتم التقريب بينها، مما يؤدي إلي زيادة التحفيز الثقافي للمجموعة ووجود نتائج إيجابية ساهم فيها الجميع.
- **توافر التمويل والوقت اللازم:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة توافر التمويل والوقت اللازم لتنفيذها، فإذا قل التمويل أو الوقت عن البرنامج المحدد لها فهذا يضر بها.

وقد أوضحت دراسة أخري أن مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي تتمثل في رسالة المؤسسة، الرؤية، الأهداف، والخطة المالية التي تدعم الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهم :

- **الرؤية:** وتعبر عن تطلعات المؤسسة في المستقبل من خلال مجموعة من القيم التي تتبناها؛ لذا فهي تعكس الغايات والآمال المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه في الأجل الطويل وتشتمل على تفاصيل عن تصور الأشياء في

حالة التشغيل الفعال للمؤسسة من خلال عدة قيم من أهمها الحرية الأكاديمية استقلال المؤسسة، الجودة العالية، فرص متساوية للجميع. فالرؤية الواضحة تحقق التركيز على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، وتوضح للعاملين بالمؤسسة ما هو متوقع منهم ولماذا، ترشد عملية صنع القرار وتعمل على حل الصراعات، تبرز المؤسسة وتميزها كمؤسسة تعرف ماذا تريد، تشجع السلوك البناء بين العاملين والإدارة، والرؤية تلهم المؤسسة وتشجع روح التحدي والمنافسة؛ لذا يلزم أن تكون سهلة الفهم والتذكر، كما أن أحد أهدافها هو تعبئة المجتمع الأكاديمي للتركيز على التفوق عندما تضع تطلعاتها في شكل خطط مستقبلية.

- **رسالة المؤسسة**: وتعنى الهدف الرئيسي للمؤسسة وسبب وجودها فى المجتمع وتوضح الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لهذا المجتمع، كما تعكس توجهاتها الأساسية وتعبر عن الرغبات التي تريد المؤسسة توضيحها للغير، كما تعنى فهم المنظمة لذاتها. ولكي تحقق الرسالة الأهداف المحددة لها يلزم أن تكون واضحة لكل الأطراف داخل وخارج المؤسسة، موجزة معبرة حتى تتعلق بذهن العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية، تعكس القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق الأهداف.
- **الأهداف**: بعد صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها يتم ترجمتهما إلي مجموعة من الأهداف بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وهذه الأهداف تصاغ

بصورة واضحة ومحددة تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما يجب أن توضح احتياجات المجتمع ككل.

- **خطة مالية تدعم الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة**: يلزم وضع خطة مالية في صورة ميزانية يتم بموجبها تخصيص الموارد، وتعتبر أداة للتحكم في التكاليف الكلية للأنشطة المخططة حيث يتم تقدير تكلفة كل نشاط، وتكون الأنشطة بتكاليفها المتوقعة مرتبطة بفترات زمنية محددة.

ويترتب علي التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة عدة مميزات نشير إلي أهمها:

- تزويد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي والذي يساعد في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، والذين لم يتماشوا مع الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلابد من تعديلهم.
- يساعد إدارة المؤسسة التعليمية في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية والخارجية، التمويل، القبول ومن ثم إرشادها لصناعات قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية.
- يساعد علي التكامل بين الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المدرسة وذلك عن طريق توجيه الأفراد إلي الطريق الصحيح للوصول إلي النتائج المطلوبة، وتكامل الأهداف لمنع ظهور التعارض بين الأهداف والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة.
- يولد لدي القيادات التربوية بالمدرسة الشعور بالقدرة علي الرقابة وتقييم الأداء وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة

للمدرسة.

- يُساعد القيادة المدرسية علي تنمية روح المسئولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبليا.
- إعداد الكوادر للإدارة العليا، ويمكن من زيادة قدرة المدرسة علي الاتصال بالمدارس والمؤسسات الأخرى داخل البيئة.
- يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمدرسة مثل الميزانية، المنفذون للعمل التربوي داخلها المناخ التنظيمي بالمدرسة.
- يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليه المدرسة ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى.
- يسهم في دراسة الاتجاهات المتوقع أن يكون لها تأثير في تنفيذ استراتيجية الخطة المدرسية.
- يسهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تطويرها.
- يساعد في زيادة نسبة نجاح المدرسة في القيام بعملها مستقبلا.
- يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياه ودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها؛ مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- يؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها؛ بما يحدد ويحقق الأهداف.

مما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية يمكن تحديدها فيما يلي:

- وجود رؤية واضحة ونشطة تجاه عمليتي التدريس والتمدرس، متوافقة مع المعايير المحلية والقومية لأداء التلاميذ.
- امتلاك المدرسة سلطات لصنع القرار في مجالات صنع الميزانية، واعتماد المناهج، واختيار الأفراد، واستخدام هذه السلطات تخلق تغييرات هادفة في مجال التدريس والتمدرس.
- العمل على المشاركة الفعالة بين الإداريين والمعلمين، حيث يقوم المدير بدور الموجه والميسر للتغيير، بينما يقوم المعلم القائد بالمسئوليات المرتبطة بقضايا التدريس والتمدرس.
- إعطاء مساحة أكبر لمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ في صنع القرار المدرسي، والإدارة التنفيذية.
- تحديد دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف، وتنسيق الموارد البشرية وتنميتها، ودور المعلم في كونه شريكا في اتخاذ القرار وتنفيذه، ودور الآباء في كونهم شركاء متعاونين مع المدرسة ومساندين لها ومستفيدين من خدماتها.
- التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة، حيث توجد علاقة ارتباطية عالية بين التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ونجاح تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً ومحورياً في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة فعن طريقه يقوم مجلس إدارة المدرسة أو

مجموعات صنع القرار بتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الموازنة بين الاحتياجات التدريبية للمتدربين والاحتياجات التنظيمية للمدرسة.

- الشراكة مع المجتمع المحلى ومجتمع رجال الإعمال وتشجيع الجهود التطوعية واستثمار أمثل للموارد من خلال توجيه الإنفاق على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، فالتفويض المالي للسلطات والصلاحيات والاختصاصات إلى المستوى المدرسي يؤدي إلى العديد من الفوائد والمزايا مثل تحرر المدرسة من قيود النظم الإدارية والمالية ومن ثم تفعيل دور المجالس المدرسية في صنع واتخاذ القرارات المالية، ومن خلال مسائلة أكبر أمام المستفيدين من الخدمة التعليمية (الآباء والتلاميذ والمجتمع المحلى) وهو ما يؤدى إلى ترشيد النفقات، ومرونة أكبر في البحث عن موارد جديدة لتمويل المدرسة، واستثمار أمثل للموارد من خلال توجيه مصادر الإنفاق على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها.

- أنماط الإدارة الذاتية للمدرسة:

ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن الإدارة الذاتية للمدرسة ليست نمطاً واحداً تتبعه جميع المدارس في الأنحاء المختلفة من العالم فقد قسم المحللون الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط هي التنازل عن السلطة ونمط التفويض ونمط تخفيف العبء ونمط الخصخصة ولعل النمطين السائدين للإدارة الذاتية للمدرسة هما :

- **اللامركزية الإدارية** *Administrative Decentralization*: وتتم بالتفويض *Delegation*.
- **الإدارة المتمركزة حول الموقع** *Site–Based Management*: وذلك بالتنازل عن

السلطة *Devolution* حيث يصنع القرار في المدرسة من خلال ثلاث آليات:

١- مجلس صنع القرار على المستوى المدرسي.

School – Based Decision Making Council

٢- فرق صنع القرار على مستوى المدرسة.

.School – Based Decision Making Teams

٣- جماعات *العمل* *Work Groups* .

وقد قسم المحللون درجات الإدارة الذاتية للمدرسة إلي الأنماط التالية :

- **التنازل عن السلطة *Devolution*:**

ويعني نقل السلطة من الإدارة التعليمية المحلية إلي المدرسة كوحدة إدارية لها ذاتيتها وسلطاتها، بحيث تكون صاحبة القرار في كل ما يخصها من عمليات، وهي المسئولة والمحاسبة عن كافة النتائج والإنجازات حسب المعايير المحددة للتعليم.

- **التفويض** *Delegation* :

وهو عبارة عن نقل مؤقت للصلاحيات من السلطة التعليمية إلي المدرسة، وتكون القرارات التي يتم اتخاذها محدودة من حيث النوع والأهمية، وتكون السلطة التعليمية مسئولة عن مهام التخطيط، ومخرجات المدرسة، ومراقبة الجودة.

- **عدم التركيز** *Deconcenration* :

ويقصد به تكليف السلطات المحلية لإدارة المدرسة بتنفيذ بعض الأعمال والاختصاصات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز أعمال محدودة.

- **الخصخصة** *Divestment* :

ويعني إدارة المدرسة من خلال الشركات الخاصة، وذلك بهدف أن تحقق

المدرسة متطلبات السوق، وتقدم خدمة تعليمية تخضع للمنافسة فتكون متميزة.

- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة :

تتمثل أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي :

- زيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة.
- التفويض في المسئوليات للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- بناء القدرات والكفاءات علي المستوي المحلي.
- خلق آليات للمحاسبية لمثلي الإدارة الذاتية وتحسين شفافية عمليات تفويض المسئوليات.
- تحسين جودة وكفاءة التعليم، وزيادة معدلات إنجازات الطلاب لتحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب، وتحسين أداء إدارة المدرسة، وزيادة مسئوليتها والشفافية أمام المجتمع.
- تحسين مخرجات التعليم من الطلاب، وذلك بزيادة مجالات اتخاذ القرار، وإدارة مصادر التمويل علي مستوي المدرسة، وإعادة توجيه المدخرات نحو الأولويات التربوية المحددة بواسطة المجتمع المحلي للمدرسة.
- زيادة فرص صناعة واتخاذ القرار علي المستوي المحلي.
- زيادة فاعلية الخدمات المقدمة إلي مجتمع المحلي للمدرسة، مع حد أدني من النفقات العامة، وتشديد الرقابة وسيطرة المجتمع المحلي.
- إحداث تغيير جذري في صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع المدرسي.

وبذلك تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة في رفع مستوي

التعليم والتعلم مع التركيز علي الكفاءة النوعية للطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني علي المعرفة.

- مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة:

من أهم أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة هو الاستجابة لكافة متغيرات البيئة المجتمعية المحلية من حولها مع القدرة علي تطوير أهدافها بما يمكنها من التكيف مع التحديات التي تواجهها سواء أكانت تحديات داخلية أو خارجية، وهذا يعني أن الإدارة الذاتية للمدرسة إدارة دائرية تتكون من (التحليل البيئي- التخطيط والتشكيل ألبنائي- تنظيم هيئة العاملين والإشراف- التنفيذ- التقويم) وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

١- التحليل البيئي:

وهي أولي المراحل التي تتبعها المدرسة، والتي تتم عن طريق العاملين في المدرسة حيث يقومون بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها ويتضمن تحليل البيئة الخارجية التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وتوقعات المجتمع من المدرسة والتي تشمل الأهداف والنتائج المتوقعة منها، وكذلك وضع ومكانة المدرسة بين المدارس المحيطة بها في المجتمع المحلي، وكذلك توقعات الآباء والمجتمع المحلي من النتائج المتوقعة من المدرسة، وكذلك التعرف علي الإبداعات والابتكارات في التعليم ومجالاته العملية، والدور الذي تقوم به في توفير الخدمات التعليمية للمدرسة.

ويتم أيضاً تحليل البيئة الداخلية من خلال المصادر البشرية والمادية ومناخ المدرسة التنظيمي والبرامج والعمليات التعليمية وطرق التدريس التي تتبع، ومن خلال

عملية التحليل البيئي يتم فهم فعاليتها من حيث الوظائف الفنية والإنسانية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية علي كافة المستويات.

٢- التخطيط والبناء:

تسهم نتائج التحليل البيئي في تزويد المدرسة بمعلومات قيمة تفيد في عمليات التخطيط الاستراتيجي للعمل والتي تتضمن وضع السياسات وصياغتها وكذلك البرامج الخاصة بالمدرسة ووضع الميزانية لأعمالها والتطوير التنظيمي بما يؤدي إلي تحقيق إجراءات العمل بفاعلية.

فالمشاركة المجتمعية تسهم في تحقيق مهام وأهداف المدرسة وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يتيح الفرصة للمدرسة في تحديد الأولويات التي تريد تحقيقها في وقت محدد، وفي عمليات اتخاذ القرار تستفيد هذه الجماعات من التحليل البيئي للتوصل لحلول واقعية للمشكلات التي تواجهها، وهذه العمليات في اتخاذ القرار تؤدي بشعور المشاركين بملكية المدرسة وهذا يُساعد علي أن تكون الحلول المقترحة منهم قابلة للتنفيذ.

٣- الاختيار والتنمية والتوجيه:

نتيجة للخطط الواقعية التي تسير عليها المدرسة أثناء عمليات التنفيذ، وعن طريق إعادة بناء هيكلة وبنية المدرسة لمسايرة التغيرات الداخلية فيها والخارجية المتواجدة في البيئة المحيطة بها، وهذا يؤدي إلي أن تعمل المدرسة علي تنمية وتطوير هيئة التدريس بها وتطوير عمليات التوجيه.

وتتضمن عملية التطوير لقدرات هيئة التدريس عقد دورات تدريبية تختص بتنمية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف والمهام المتوقعة، وتتضمن أيضاً

العمل علي استمرار الفرص اللازمة للنمو والتطور المهني.

وفيما يتعلق بعملية التوجيه في المدرسة فتتضمن تفويض المسئوليات والسلطات للمعلمين وذلك لتحقيق الفاعلية والجودة في التعليم، وكذلك تنمية التفكير الحر والمستقل لدي المعلمين، وأيضاً العمل علي حل المشكلات والصراعات والتنسيق بين جهودهم في شكل فعال وتحقيق النمو في قدرات الإبداع والابتكار.

وكل ما سبق يؤدي إلي النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، وكذلك الفاعلية بين المعلمين وتنمية روح المبادرة الإنسانية لتنفيذ خطط وبرامج وأهداف المدرسة، وتقبل التنمية والتطوير المستمرين لأعمال المدرسة علي كافة المستويات علي المدى البعيد.

٤- التنفيذ:

وبعد الانتهاء من المراحل السابقة تبدأ المدرسة في تنفيذ كل ما خطط له من برامج، وتعمل علي التأكد من توافر كافة المصادر المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية وكذلك العمل علي توفير مصادر تمويل إضافية تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة من المدرسة.

٥- المراجعة والتقويم:

وفي هذه المرحلة يتم مراجعة كافة جوانب أداء المدرسة للتأكد من أن المدرسة قد حققت الأهداف المحددة سواء أكانت أهداف خاصة أو عامة، وهنا يتم التقويم لكافة البرامج التعليمية والخطط الدراسية، والمعلمين، وأداء العمل ككل وذلك للتأكد من تطبيق الجودة الشاملة في أنظمة العمل بالمدرسة.

والفائدة التي تعود من هذه المرحلة أن تقوم المدرسة باتخاذ قرارات لتصحيح

خطط سير العمل بها وإعادة رسم للسياسات المستقبلية بها، والتخطيط للبرامج المستقبلية بها، والتطوير التنظيمي الفعال.

وبذلك تتمثل مستويات الإدارة الذاتية ومراحل عملياتها فيما يلي:

١- مستوي المدرسة:

حيث يمثل مجلس إدارة المدرسة إدارتها الاستراتيجية، وتتحدد عملياته ومراحله فيما يلي:

- **التحليل البيئي:** ويتضمن البيئة الداخلية والخارجية للتعرف علي المتغيرات وفهم طبيعتها لتحقيق التفاعل بينهم.
- **التخطيط وحشد الامكانات:** ويشمل وضع أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها والنتائج المرغوبة من خلال الامكانات والأنشطة التي تحدد لتحقيق الأهداف.
- **الاختيار:** ويشمل عملية التكيف وتنسيق الأولويات، ونقل المعرفة،و التنمية، والتوجيه، والتمكين، والتحفيز، وإدارة الصراعات بين العاملين في المدرسة.
- **التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج التعليمية والأنشطة المصاحبة لها وبرامج التنمية المهنية للعاملين بتدريبهم من خلال المواقف الإدارية، واستخدام الأساليب المتقدمة.
- **تقويم النتائج:** ويشمل كل العمليات السابقة وتقويم الأداء وقياس النتائج التي تحققت بمقارنتها بالأهداف والمخرجات.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن الإدارة الذاتية علي مستوي المدرسة هي إدارة استراتيجية حيث تقوم المدرسة بوضع رسالتها، وسياساتها، وأهدافها، وذلك من خلال رؤية استراتيجية تضع في حسبانها العوامل والتغيرات البيئية

الداخلية والخارجية، والاختيار الجيد للأفراد والعمل المتواصل من أجل تدريبهم وتنميتهم، وكذلك توجيههم والعمل على حل مشكلاتهم وصراعاتهم، وأيضاً عدم الاكتفاء بتنفيذ ما تم التخطيط له وإنما المراجعة والتقويم المستمرين من أجل تصحيح الانحرافات، وتتسم القيادة على هذا المستوى بأنها قيادة تشاركية، كذلك هناك تركيز على المشاركة من جانب المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

٢- مستوي فرق العمل المنسقة (المجموعة):

ويشمل الأفراد المشاركين في أداء عمل واحد وكل منهم مسئول عن أداء عمل محدد من العمل الكلي داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة، وتتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية علي مستوي فرق العمل كمجموعة في المراحل التالية :

- **التحليل البيئي:** ويتضمن محاولة التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المعوقات أو تذليلها، والتي تؤثر علي العمل.
- **التخطيط علي ضوء فلسفة المدرسة وخططها الإنمائية:** ويشمل عمليات التنسيق بين خطط العمل للفريق، وتعريف الأدوار والمسئوليات، وتطوير الجداول الزمنية الواقعية للأداء، والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات التي تتناسب مع متغيرات البيئة.
- **الاختبار والتنمية والتوجيه:** ويشمل تطبيق أسلوب التناوب للقيادة والوظائف لتجانس فرق العمل، وتشجيع التعاون والسلوك المنسق، والتنمية المهنية المستدامة لتطوير الذات، والإلمام بأهم التطبيقات والأفكار المبتكرة، فهم الأبعاد والحقائق المختلفة للمشكلات.

- **التنفيذ:** ويتضمن عمليات استخدام الموارد والأدوات وتطويرها وتوزيع الأدوار وتحديد المسئوليات وحل المشكلات، مساندة الفرق، تنفيذ الأعمال والخطط التي تصعب علي فرق العمل الأخرى.
- **المراجعة والرقابة والتقويم:** وتعني قيام الفريق بتصحيح أعماله بنفسه عن طريق المراجعة الذاتية بناءً علي مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وتقويم أداء المجموعة ككل، وإتباع أسلوب النقد الذاتي البناء للتقدم نحو أهداف محددة.

٣- المستوي الفردي:

حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلي شخص حر التصرف والصلاحيات والسلطات الفنية والإدارية واتخاذ القرار وتحمل المسئوليات، فالعامل له قدر من السيطرة علي وظيفته وتتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية علي المستوي الفردي فيما يلي:

- **التحليل البيئي:** ويتضمن عمليات التفكير في خصائص الشخصية والبيئة الخارجية، والتركيز علي نقاط القوة والضعف ذات التأثير علي عمل الفرد.
- **التخطيط وحشد الامكانات:** ويتضمن تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل في إطار المجموعة والمدرسة، تصميم البرامج التعليمية، تأسيس علاقات وتنميتها مع الزملاء، والطلاب والآباء والمجتمع المحلي، التخطيط والتنسيق مع الآخرين لدمج أهداف الفرد في أهداف المؤسسة التعليمية، وصهرها في قالب واحد.
- **التنمية والتوجيه:** ويتضمن عمليات تنمية الكفاءة المهنية واكتشاف فرص

التعلم وتطوير الذات، والمثابرة والتجديد، واستخدام أطر جديدة للتفكير والمراجعة، واتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري وتوليد البدائل المختلفة، المقارنة واستخلاص النتائج.

- **التنفيذ** : ويتضمن عمليات الاستخدام الفعال للموارد والتركيز علي الأداء الفردي في إطار فريق العمل والسير في إطار تقدمي.
- **المراجعة والتقويم** : ويشمل وضع معايير للأداء الشخصي، ملاحظة النفس دوريا لضبط سير العمل الشخصي، التقويم الذاتي للأداء الفردي.

مما سبق يتبين لنا أن الإدارة الذاتية علي مستوى الفرد توضح أن الفرد يعتبر بمثابة حجر الزاوية في منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة حيث يعتمد نجاح تلك المنظومة على مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسفة الإدارة الذاتية أولاً وقدرته على المساهمة بخبرته وكفاءته في نجاح تلك المنظومة ثانياً.

وبذلك فالإدارة الذاتية المتعددة المستويات تؤدي إلي تخلص المدرسة من السيطرة الخارجية الشديدة على وظائفها وتمكنها من تحديد مشكلاتها واحتياجاته بما يحقق جودة التعليم والفعالية المدرسية في البيئة المتغيرة.

- أهمية ومميزات الإدارة الذاتية :

تتمثل أهمية ومميزات الإدارة الذاتية في أنها تؤدي إلي:

- الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وتشجع المهتمين بالتعليم علي المشاركة في صنع القرار التربوي في المدرسة وتزيد من قدرتها علي حل المشكلات التي تواجهها وتقدم الحلول في الوقت المناسب، وتؤدي إلي خلق مناخ تعليمي صحي ملئ بالثقة والاحترام بين العاملين في المدرسة.

- إتاحة الفرصة للمدرسة لمعرفة حساباتها من حيث التكلفة والعائد وقدرتها علي استثمار ميزانيتها ذاتيا بشكل أمثل لصالح جـ [illegible] وتحسين مخرجاتها التعليمية، والفهم العام للخطوط العريضة التي تضعها السلطات التعليمية العليا لتطوير التعليم وتحسينه، وتوضيح المسئوليات الملقاة علي كاهل المسئولين والمهتمين بأمور المدرسة، وكذلك التفكير الجماعي لتحقيق أفضل النتائج للمدرسة علي المستوي المحلي من خلال المخرجات التعليمة.
- جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويليا وإداريا، ووحدة صنع واتخاذ القرار التربوي، وتدريب وتنمية مهنية للمعلمين الجدد والقدامى.
- شعور العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي بملكيتهم لها؛ مما يؤدي إلي الإصلاح الفعال الذي ينتج من داخل المدرسة والمجتمع لإيمانهم بها وبرسالتها وأهدافها ويشارك الجميع في اتخاذ القرارات.
- تحسين أداء الطالب والمدرسة حيث تتيح حرية التطوير في البرامج التعليمية وتصميم أخري جديدة طبقاً للمعايير القومية والعالمية للتعليم، ومسايرة التطورات الحادثة في المجتمعات المحلية والعالمية.
- تسمح للأفراد المؤهلين في المدارس بصناعة واتخاذ القرارات التي تحسن التعلم، وتعطي المجتمع المحلي كلية صوت في القرارات الرئيسة، تؤدي إلي الإبداع في تصميم البرامج، تعمل علي إعادة توجيه المصادر لدعم الأهداف المطورة في كل مدرسة، تؤدي إلي وضع ميزانية واقعية، لأن الآباء والمعلمين سيصبحون أكثر إدراكا لمكانة المدرسة الحالية حدود الإنفاق، تكلفة برامجها، وتحسن الروح المعنوية للمعلمين وتنشئ قيادات جديدة علي كل المستويات. وتجعل المدرسة

وحدة اتخاذ القرار

- تولد الشعور بالملكية الخاصة لدي المجتمع المدرسي والمحلي، حيث أنها مطلب أساسي لإصلاحها، فالإصلاح الفعال ينبثق من داخل المدرسة لإيمان الأفراد برسالة المدرسة وأهدافها، ولا يقوم علي الإجراءات الخارجية التي تفرضها السلطات العليا، ويعتمد علي مشاركة كل الأطراف لإيمانهم بان عملهم ليس مجرد أداء للواجب وإنما عمل يملكونه ويملكون أسباب نجاحه ويسمي هذا الشعور بملكية الإنسان للعائد الأدبي لنجاحه في العمل.
- تزيد من فعالية الإدارة لأنها تدفع القرارات إلي أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شئون المدرسة.
- منح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال ومشاركتهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.
- إبراز المنافسة علي مستوي المنطقة المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق. كما تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق علي التعليم، حيث أن إدارة المدرسة لديها معلومات كافية عن تمويل المدرسة وهم أكثر تكيفاً مع قضاياهم التعليمية.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره فهي تقوم بتحديد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة؛ مما ينعكس بأثره علي العائد في استثمار رأس المال من حيث تغيير الترتيبات الخاصة بطرق التدريس والتعلم وحسن الاستفادة القصوي من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم وإتاحة الفرصة للمقارنة بين تكاليف طرق التعلم البديلة مثل التعلم الذاتي المدعم والتعلم

المبرمج، والتعليم عن بعد.

- زيادة التفاعل الايجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي ويتضح ذلك من خلال زيادة موارد التمويل والاستثمار في تدريب المعلمين أثناء الخدمة مع تعزيز التدريس في مؤسسات المجتمع المحلي والتدريب فيها باعتبارها بيوت للخبرة المهنية والفنية مع سهولة توفير مصادر تعلم إضافية .
- إتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة نتيجة لوجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين الأفراد.
- تؤدي إلي خفض غياب المعلمين، وتكون إدارة المدرسة أكثر شفافية، ويتم تدريب الآباء وسكان المجتمع المحلي علي المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزيد من مهاراتهم لكي يكونوا أكثر فعالية في المشاركة.
- تشكل الخبرة المنهجية والقدرات للذين يعملون في المدارس المستقلة لاتخاذ القرارات.
- تحسن الروح المعنوية للمعلم.
- تخلق قيادات جديدة علي كل المستويات.
- تزيد من فعاليات عمليات الاتصال.
- تزيد من مرونة المدرسة حيث تقود إلي الإبداع في تصميم برامج تلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل.
- وضع ميزانية واقعية حيث أن الوالدين والمعلمين يكونوا أكثر إدراكاً لمكانة المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج التعليمية.

- أقل بيروقراطية حيث يتم اتخاذ القرارات بسرعة حيث أنهم ليسوا بحاجة إلي المرور بعمليات إدارية طويلة بين المدرسة والمستويات المركزية الأعلى.
- خلق مصادر جديدة للتمويل حيث يعمل الجميع علي الإسهام في تمويل المدرسة فلهم أراء في إدارة المدرسة.
- تؤدي إلي تحمل المعلم مسئولية أكبر في إدارة العمل المدرسي واتخاذ القرارات أمام المجتمع المحلي.
- أكثر مناسبة لإدارة العمل المدرسي حيث يتم اتخاذ القرارات الأقرب إلي حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

وبذلك يتضح أن تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة يلزمه زيادة استقلالها المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات العليا ليصبح للمدرسة نظاما مستقلا لديه القدرة علي الانطلاق الذاتي وروح المبادأة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي للتخلص من المعوقات والتنظيمات البيروقراطية، ويتضح أيضا أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتميز بعدة خصائص من أهمها المرونة، السلطة الذاتية، أن المدرسة وحدة تدريبية وتنظيمية قائمة بذاتها، ويمكنها الاستثمار الأمثل للموارد، وتحقيق التمويل الذاتي، والتصرف بحرية تامة في كافة أمورها الإدارية والتمويلية، ويتوافر فيها التماسك الداخلي، وان من أهم متطلبات الإدارة الذاتية للمدرسة المشاركة الفعالة من قبل المعلمين وجميع العاملين والآباء وسكان المجتمع المحلي وبخاصة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية، وكذلك العمل علي استمرار التنمية المهنية المستدامة للعاملين والآباء وسكان المجتمع المحلي، فمن خلال الجهود القائمة علي التعاون يمكن تحقيق البرامج المناسبة لاحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي.

- نماذج وإصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتعدد نماذج وإصلاحات الإدارة الذاتية رغم وجود قدر كبير من التداخل بينهم وفيما يلي عرض للبعض من هذه النماذج والإصلاحات :

- **نموذج الرقابة الإدارية:**

وفي هذا النموذج يتم صنع واتخاذ القرار بصورة لامركزية، حيث يكون المدير مسئولا عن صنع القرار بالتشاور مع العاملين معه والآباء والمجتمع المحلي، وفي هذا النموذج أيضاً قد يوجد أو لا يوجد في المدرسة مجالس مدرسية حيث أن دورها استشارياً. وهذا يعني أن يكون مدير المدرسة هو صانع القرارات الرئيسة، فالإصلاح يزيد من مسؤولياته ويحسن طرق استخدام المصادر ويؤدي إلي كفاءتها.

- **نموذج الرقابة المهنية:** وهذا النموذج يتطلب نقل سلطة صناعة واتخاذ القرار التربوي إلي المدرسة في صورة المجالس المهنية في المدرسة، وهذه المجالس تكون متنوعة ويشارك فيها غالبية المعلمين وذلك لصناعة واتخاذ القرارات التربوية والتي كان يتم اتخاذه علي المستوي المركزي. وهذا يعني أن المعلمين يتسلمون السلطة، ويستطيعون اتخاذ القرارات وهذا هو الهدف الأساسي.
- **نموذج الرقابة المجتمعية:** ويتضمن هذا النموذج نقل سلطة صناعة واتخاذ القرارات التربوية من التربويين المهنيين ومجالس التعليم إلي الآباء والمجتمع المحلي الذي تتبعه وتوجد فيه المدرسة، ووفقاً لهذا النموذج يشارك الآباء والمجتمع المحلي في صناعة واتخاذ القرارات التربوية. وما سبق يبين لنا أن

الوالدين والمجتمع هما المسئول من خلال مجلس الآباء، ويميل الإصلاح هنا إلي التركيز علي زيادة مسؤولية الآباء الذين تم اختيارهم.

- **نموذج الرقابة المتعادلة (المتوازنة):** ويشترك الآباء والمعلمون والمدراء في المسؤولية، فتشجيع الممثلون في اتخاذ القرار هو الهدف الرئيسي.

وهناك نماذج أخري يمكن توضيحها فيما يلي :

- **نموذج المصادر والمدخلات:** تستطيع الإدارة الذاتية للمدرسة استخدام كافة الامكانات المتاحة بشكل جيد وفعال ويتم ذلك بناءً علي التحليل البيئي ومتطلباته والذي تحدده المدرسة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.
- **نموذج العمليات:** ويهتم هذا النموذج بالعمليات الداخلية في المدرسة، وذلك للحكم علي فعاليتها من خلال التقويم لأداء الفرد والمجموعة والمدرسة ككل من حيث اعتبارها مؤسسة ويتم التقويم لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وعمل تحليل شامل ودائري لبيئة المدرسة وذلك حتى يمكن إحكام الضبط وتحسين الأداء فيها.
- **نموذج الإشباع:** ويعتمد هذا النموذج علي تحقيق الإشباع لكافة المهتمين والمعنيين بأمور التعليم عن طريق إشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات التربوية وهم(الآباء، المعلمين، سكان المجتمع المحلي، رجال الأعمال، الطلاب) ويستند هذا النموذج علي مبدأ اللامركزية والاستقلالية ومشاركة الجميع في إدارة المدرسة الذاتية.
- **نموذج الشرعية:** من أهم العناصر التي تستند عليها الإدارة الذاتية للمدرسة والتي من أهمها التحليل البيئي المنظم، والتخطيط للتطوير المستقبلي، وإجراء

عملية الضبط والتقويم لكل العمليات الداخلية فيها، وهذا كله يساعد علي تصميم نظام المحاسبية التعليمية حتى يكون للمدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق المحاسبية يضمن لها مزيد من الفعالية والإنتاجية.

- **نموذج عدم الفعالية:** وتحقيق هذا النموذج يتم من خلال عمليات التقويم والضبط والذي يؤدي بدوره إلي تحسين الأداء وحل المشكلات، وتجنب الصعوبات سواء علي مستوي الفرد أو المجموعة في المدرسة... ومن خلال مسارات الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن تجنب الممارسات الغير فعالة في أداء المدرسة وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها.
- **نموذج التعلم التنظيمي:** ويركز علي زيادة اهتمام المدرسة والإلمام بكافة المتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية، والتغلب علي الضغوط الخارجية والحواجز الداخلية، والإلمام بتحسين الأداء لتصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتقوم بإجراءات التطوير التنظيمي والذي يسهم في زيادة فاعلية المدرسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها.
- **نموذج إدارة الجودة الشاملة:** ويستند هذا النموذج علي تغيير ثقافة المدرسة؛ مما يؤدي إلي أن تصبح المدرسة في حالة دائرة مغلقة من التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الامتياز والتفوق عن طريق تحسين المخرجات التعليمية.
- **نموذج إدارة الوقت:** ويقوم هذا النموذج علي أساس تجنب مضيعات الوقت ومعرفة طرق الاستفادة من الوقت بفاعلية وهذا يتم عن طريق التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، وهذا يقتضي بالضرورة تجزئة عملية

إدارة الوقت باعتبارها منظومة مستمرة.

- **نموذج إدارة التغيير:** ويقوم هذا النموذج علي أساس معرفة أساسيات التغيير والتي تتمثل في تغيير الذهنية الإدارية، وتغيير الثقافة السائدة، و تشجيع المسؤولية الجماعية، وأيضاً معرفة الخطوات التي تُبرز مدى ما يمتلكه القائمين على التغيير من مهارات لازمة للقيام بالتغيير.
- **نموذج إدارة المعرفة:** ويقوم هذا النموذج علي أساس ارتباط إدارة المعرفة بكافة العمليات في المؤسسة، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات، وتتفاوت أهمية المعلومات من وظيفة إلى أخرى، ومن مستوى إداري إلى آخر، وكذلك تختلف طبيعة المعلومات المطلوبة من فرد إلى آخر داخل المنظمة بحكم اختلاف طبيعة التصنيف الوظيفي لهم، إلا أنها تمثل عنصر أساسي وضروري لابد من امتلاكه، ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بمختلف المستويات الإدارية والتي تتطلب توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الناجحة والفعالة وذات الجودة العالية.
- **نموذج الإدارة بالأهداف:** تسعي الإدارة الذاتية للمدرسة إلي تحقيق عدة أهداف منها الأهداف العامة والأهداف الخاصة، وهذه الأهداف يتم تخطيطها وتنفيذها في فترة زمنية محددة؛ لذا تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة علي تقويم هذه الأهداف بعد التنفيذ لتصحيح مسارها في ضوء التحليل البيئي وهذا يضمن قوة هذا النموذج.

ويقوم هذا النموذج علي أساس توجيه المنظمات التربوية علي اختلاف مستوياتها نحو تحقيق أهداف التربية، فهي نظاماً إيجابياً يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف وفق الامكانات المتاحة في ضوء معايير الأداء وأساليب محددة، ويعمل هذا الأسلوب على تعزيز الثقة في الأفراد والإحساس بالانتماء للمنظمة من منطلق الارتباط بالأهداف التي شاركوا في صياغتها.

- **نموذج الإدارة بالتفويض:** ويستند هذا النموذج علي أساس تفويض القائد الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلي أحد مرءوسيه، ومنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري والتصرف وقدرته علي الابتكار. ويُقصد به أيضا نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلي المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة، والتعادل بين السلطة والمسؤولية وتمشياً مع الاتجاه إلي اللامركزية.

وعرض النماذج السابقة يوضح لنا أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح للمدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي الفرصة للرقابة علي العملية التعليمية في المدرسة وذلك من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم والتي تمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات التربوية والتي من شأنها تيسر إدارة شئون المدرسة وتحقيق أهدافها.

- القيادة التربوية في مدارس الإدارة الذاتية:

تمثل القيادة روح المؤسسة؛ لذا فالمؤسسة بدون قيادة كجسد بلا روح، فالمؤسسة بلا قيادة لا تستطيع أداء المهام والمسئوليات المتوقعة منها مهما احتوت علي عاملين أكفياء لأنهم يظلون في حاجة إلي قيادة توجههم وتحفزهم وتنسق جهودهم، فالقيادة عملية جماعية تستلزم الانسجام والتكاتف والتعاون والقبول المتبادل بين القائد

والعاملين في المؤسسة.

ويتمثل دور القيادة الإدارية في توجيه العناصر البشرية في الإدارة علي أوجه النشاط توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها علي أفضل وجه، وتعمل أيضاً علي تنمية الطاقات العاملة وتطويرها، وتسعي لتقدير جهود ومشاعر العاملين، وترتبط القيادة بمفهوم السلطة وهي فن الإدارة.

والمدرسة مثل آي مؤسسة تحتاج إلي قيادة قادرة علي توظيف كل الأنشطة داخل المدرسة، ويكون قادر علي توظيف ما لديه من امكانات ومعلومات كافية عن حقيقة العمل وما يعرفه من مقومات الإدارة وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة والمراد تحقيقها.

والقيادة في المدرسة ذاتية الإدارة مسئولة عن عملية البدء في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ومسئولة أيضاً عن تطوير ثقافة المدرسة لتقبل هذا النوع من الإدارة، والتأكيد علي الجودة والفاعلية في العملية التعليمية والأنشطة المصاحبة لها، ومسئولة أيضا عن المشاركة والتي تتضمن إشراك كافة المعنيين بأمور التعليم (معلمين، وآباء، ومدراء، وقادة للمجتمع المحلي، والطلاب) وذلك لضمان نجاح التطبيق للإدارة الذاتية للمدرسة، وخاصة في مجال اتخاذ القرار، وصنع السياسات أو تخطيط الأعمال والبرامج، والمشاركة في السلطة والمسئولية.

ومما سبق يمكن الإشارة إلي بعض مهام القيادة التربوية في هذه المدارس والتي منها:

- جمع المعلومات من المصادر الخارجية وجلبها إلي المدرسة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات الدورية لمدراء المدارس والتي يتم فيها مناقشة الأحداث ومقارنة أداء كل مدرسة بالمدارس الأخرى، ويعودون إلي مدارسهم بأفكار

وخبرات ونصائح جديدة.

- نشر المعلومات الخاصة بمدارسهم والتي منها مستويات الأداء ونتائج الامتحانات والاختبارات والتقويمات والأنشطة، ويتم النشر عن طريق توزيع نشرات وكتيبات للمجتمع المحلي والمدرسي، ونشر نتائج الطلاب يساعد في التخطيط للمناهج المدرسية وتعديل طرق التدريس وإدخال التجديدات والتطوير اللازم.
- تبادل الخبرات والآراء والمعلومات مع العاملين في مدرسته حول الأبحاث والأنشطة والممارسات الجديدة التي تتم في المدارس الأخرى ويتم ذلك أثناء الاجتماعات المدرسية وهذا يساعد علي تطوير العمل المدرسي بكافة جوانبه.
- اتخاذ القرارات التشاركية بينه وبين العاملين وأعضاء المجتمع المحلي والمهتمين بالعملية التعليمية.
- تشجيع المجتمع المحلي علي المشاركة الفعالة في جميع أنشطة المدرسة الفنية والإدارية، وذلك بتهيئة المناخ المدرسي لتدعيم هذه العملية لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرغوبة من المدرسة، ودراسة ألوان النشاط المدرسي الترفيهي والاجتماعي الذي تقدمه المدرسة للتلاميذ..
- تشجيع المجتمع علي تقييم البرنامج الدراسي، والتأكد من مناسبته لاحتياجات التلاميذ، وتقييم المباني المدرسية لتقرير صلاحيتها ومناسبتها لسير العملية التعليمية.
- العمل علي توفير مصادر دخل إضافية للمدرسة والعمل علي استثمارها لتحقيق أرباح تؤدي إلي زيادة العائد للمدرسة.

- توزيع السلطات والمسئوليات علي العاملين في المدرسة ليصبح دوره رقابياً.
- تشجيع العاملين علي التنمية المهنية المستدامة بما يحقق الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
- العمل علي تطوير المناهج وطرائق التدريس ومتابعة سير المناهج والوقوف علي مدي تقدم تحصيل الطلاب والعمل علي تعديم أفضل تعليم ممكن لهم.
- توفير البيانات الخاصة باحتياجات الطلاب ومتطلبات الأداء والظروف الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة.
- تكوين ثقافة جديدة تعتمد علي المعرفة بالطالب الناجح وجودة المخرجات التعليمية من المدرسة.
- توفير الأجهزة والمعدات المدرسية، وصيانة المبني المدرسي، والمحافظة عليه بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المختصين والفنيين بأية مشكلات تتعلق بأمن المبني المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم في هذا الشأن.
- تحديد الأهداف التي تسعي المدرسة إلي تحقيقها تحديداً دقيقاً وبصورة إجرائية قابلة للقياس في إطار الأهداف العامة التي تسعي السلطات التعليمية إلي تحقيقها.
- قيادة فريق العمل داخل المدرسة.

- عقبات نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة:

نتيجة لتأثيرات تقنية المعلومات والعولمة الاقتصادية والمنافسة في السوق الدولية والمخاوف العالمية من التلوث وعقبات السلام الدولي، وزيادة الاحتياجات المجتمعية المحلية والسياسية، والتغيرات السريعة والتطورات في كافة أنحاء العالم، ولما

سبق فهذا أدي بالمدارس والمعلمين إلي مواجهة مشاكل وتحديات عدة داخل المدارس ومن البيئات الخارجية، فهم يتوقعون أداء وظائف جديدة لمقابلة تلك التغيرات والتطورات السريعة في الأفراد والمجتمع المحلي والمجتمعات، ففي العقد الأخير طبق صناع السياسة والمدارس عدة مبادرات في التعليم لتحسين أداء المدارس.

ورغم كل هذه الجهود- إلا أن الكثير مازال يشك في أنهم يمكنهم مواجهة تلك التحديات واحتياجات القرن الجديد، ورغم العمل بجد إلا أن التحول الاقتصاد العالمي السريع نحو الاقتصاد الذي أساسه المعلومات أو المعرفة، فالأجيال الجديدة لها متطلبات فهم يريدون أن يتعلموا تعليم أكثر إبداعاً للتكيف مع البيئة المتغيرة.

وبذلك توجد عدة عقبات تعوق تطبيق إدارة المدرسة الذاتية منها ما يلي:

- تتطلب وقت طويل وجهد كبير حيث تتطلب ساعات إضافية كل يوم لتنفيذ البرامج المحددة، وهذا يسبب لهم إجهاداً يؤدي إلي شعورهم بالتشاؤم والغضب في بعض المناطق.
- تحتاج مدي زمني طويل لتحقيق النتائج المتوقعة منها.
- دعم المجالس واللجان المدرسية غير كاف فالأعضاء لا يهتمون بصناعة واتخاذ القرارات ولا التخطيط حيث أنهم غير مؤهلين لتنفيذ وأداء تلك المهام والمسئوليات، وكذلك معرفتهم بعمليات المدرسة ضعيفة، مع قلة مهاراتهم في اتخاذ القرارات حول حل المشكلات والتي تتطلب عمل جماعي لحلها.
- ضعف المصادر الخاصة بالتمويل؛ مما يعوق تنفيذ البرامج والخطط التعليمية.
- رفض بعض المناطق التعليمية والولايات، تفويض بعض سلطاتها أو مسئولياتها للمدارس.

- ضعف كفاءة المدرسة وزيادة الحاجة إلي التدريب، والتشويش حول الأدوار والمسؤوليات الجديدة، وصعوبة التنسيق بينهم.
- المحاسبية حيث تعمل كل مدرسة علي الحصول علي ادوار أكثر من اتخاذ القرارات، ولكن المجتمع والتشريعات يحملون مجلس المدرسة نتائج هذه القرارات، ومن الممكن نتيجة لسياسة الولاية أو المنطقة أن يطلباً من مجلس المدرسة التدخل معه في هذه القرارات.
- الإدارة الذاتية للمدرسة عملية معقدة تتطلب زيادة حدود السلطة لصناعة واتخاذ القرارات والمسؤولية والمحاسبية علي نتائجها.
- ضعف المعرفة بمهارات اتخاذ القرار والاتصال، وكذلك ضعف الثقة بين المساهمين والمدرسة والقوانين والتعليمات، وأن هناك تعليمات تحدد سلطة اتخاذ القرار وكذلك انشغال المعلمين في عملهم، وتردد بعض المدراء والمعلمين في مشاركة الآخرين للسيطرة علي سلطة اتخاذ القرار.

ولتفادي تلك العقبات ينبغي إتباع ما يلي:

- تشجيع المناطق علي إتباع اتجاه الإدارة الذاتية في المدرسة كوسيلة لتحسين أداء الطلاب وعمليات التعليم بصفة عامة.
- التوضيح للعاملين في الإدارات والمكاتب المركزية ومدراء المدارس أن هذا الاتجاه يتطلب مرونة كافية في تفويض السلطات لإحداث التطوير والتحسين الحقيقي والمتوقع منها.
- استغلال الفرص للابتعاد عن الضبط والالتزام لتحقيق النتائج المتوقعة منها في أداء الخدمات والعمليات والمهام والمسئوليات.

- ضرورة توافر معلومات بحثية دقيقة تفيد في عملية التدريب وتجعله ناجحاً ومتاحاً للجميع لمساعدتهم علي التطبيق السليم للإدارة الذاتية في المدرسة.

- نتائج تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة:

يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من المداخل الإدارية الحديثة، والذي يعتبر بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة المدارس، وقد جاء هذا المدخل متوافقا مع توجه عالمي نحو تفعيل اللامركزية الإدارية، كما أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة لا يقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها، وهي ليست نمطا واحدا تتبعه جميع المدارس في الأنحاء المختلفة من العالم، وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة علي تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

- الإدارة الذاتية وتحسين أداء الطلاب:

أوضحت دراسة *Terry. Ann Redriguez & John R. Slate* تأثير الإدارة الذاتية علي أداء الطالب وتحسنه حيث توصلت إلي أن تفويض المسئولية لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية يفيد الطالب لآن المعلمين والمدراء أكثر دراية من غيرهم باحتياجات الطلاب، فالإصلاح التعليمي قد يتعثر إذا فرضت التغييرات علي المعلمين ولم يشتركوا في التخطيط لتطوير هذه التغييرات، فاتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة يؤدي إلي تحسين الروح المعنوية، فالمدرسة لديها القدرة علي اختيار المعلمين الأكفاء والاحتفاظ بهم حيث تتوافر لديه القدرة علي التأثير في أداء الطالب وإنجازاته.

فقد أدي اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة إلي خلق بيئة تعلم تربوية فعالة وأكثر دافعية لتقدم الطلاب مثل تأكيد المدارس علي المهارات الأساسية والمقررات الدراسية، فاشتراك المعلم في اتخاذ القرارات يؤدي إلي وضوح الأهداف والمناهج التعليمية

والتي تؤدي إلي تحسين تأثير التعليم. فإذا كان للمعلم أدوار حقيقية وليست استشارية فهذا يؤدي إلي إشباع رضاهم في مواقع عملهم.

وقد وجدت الأبحاث باستمرار أن هناك علاقات إيجابية بين سلوك المدير والتحصيل الأكاديمي للطالب، وأن كثير من سمات وسلوكيات القيادة بالنسبة للمديرين ترتبط ارتباطا إيجابيا بتحصيل الطلاب، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم الاجتماعية، ويتصف مديرو المدارس ذات التحصيل العالي بالفاعلية في المجالات التالية:

- **البيئة المدرسية الآمنة والمنظمة:** حيث يشرك المديرون الفاعلون الآخرين، بمن فيهم الطلاب، في وضع معايير لسلوك الطلاب. كما ينقلون توقعات عالية بالنسبة للسلوك، و يطبقون القوانين بشكل متسق من يوم لآخر ومن طالب لآخر. كذلك يتوقعون من المعلمين أن يعالجوا معظم المشكلات السلوكية، ويوفرون حرمانا مؤقتا من الدراسة داخل المدرسة مع تقديم الدعم للمعلمين في حالة المشكلات السلوكية الخطيرة. وأيضا، فإنهم يعززون الإحساس بالمسؤولية لدى الطلاب بالنسبة للسلوك المناسب، ويعملون على خلق بيئة تشجع على ذلك السلوك.
- **الرؤية والأهداف تركز على مستويات عالية لتعلّم الطلاب:** حيث يعمل المديرون الفاعلون مع الآخرين لوضع رؤية للمدرسة المثالية وأهداف واضحة ذات صلة بالرؤية. كما أنهم يؤكدون باستمرار على الأهداف الأكاديميّة للمدرسة وعلى أهمية التعلّم.
- **توقعات عالية لتحصيل الطلاب:** يتوقع المديرون الناجحون من جميع الطلاب أن يحققوا قدراتهم/امكاناتهم التعليمية ويشجعون معلميهم على

توقع ذلك أيضا. كما أنهم يتأكدون باستمرار من أن طلابهم يفهمون أن موظفي المدرسة يثقون بقدراتهم.

- **الحضور وسهولة الوصول:** يبقي المديرون الناجحون أنفسهم حاضرين للمعلمين والطلاب و لغيرهم في المجتمع المدرسي. كما يقومون باستمرار بزيارة الصفوف لملاحظة المعلمين والطلاب و التفاعل معهم.
- **الجو المدرسي الإيجابي والداعم:** الجو المدرسي يرتبط بقوة بجهود المدير المبذولة للحفاظ على السلامة و النظام الجيد، و يتضمن عناصر مثل تشجيع التواصل المعبّر عن الاهتمام والرعاية للطلاب على مستوى المدرسة كلها. وكل شيء يعلمه المدير أو يقوله تقريبا يسهم في الجو العام.
- **التواصل والتفاعل:** يتصف المديرون الفاعلون بالتواصل الجيد حيث يتبادلون ويطلبون معلومات من جميع المجموعات في المجتمع المدرسي. وبذلك يبنون علاقات إيجابية تعزز جميع الأعمال المدرسية.
- **الدعم الانفعالي/ البينشخصي:** يتصف هؤلاء المديرون بالقدوة والاهتمام والتواصل في المجال البينشخصي، كما أنهم يعرفون الاحتياجات الشخصية للمعلمين والطلاب ويدعمونها.
- **الوصول إلى الآباء/المجتمع وإشراكهم:** يقوم مديرو المدارس الناجحة بمحاولات نشطة للوصول إلى الآباء وأعضاء المجتمع، بما في ذلك أولئك الذين لا يتم تمثيلهم عادة في برامج إشراك الآباء. كما يسعون ويدعمون مشاركة الآباء أو المجتمع في التعليم والإدارة.

- **الطقوس والاحتفالات:** يستفيد المديرون الفاعلون من الاحتفالات والطقوس المدرسية لاحترام التقاليد، وغرس الاعتزاز وتقدير التفوق، وتقوية الإحساس بالانتماء إلى المدرسة من جانب جميع المرتبطين بها.
- **المشاركة في القيادة واتخاذ القرار وتمكين المعلمين والموظفين :** يشرك المديرون الأكثر نجاحا موظفيهم وأعضاء المجتمع في عملية صنع القرار. كما يتأكدون من أن كل مشارك لديه المعلومات والتدريب اللازمان لجعل هذه العملية منتجة.
- **التآزر والتعاون:** ترتبط الممارسات التآزرية للمديرين في المدارس ذات التحصيل العالي ارتباطا وثيقا بالقيادة المشتركة. إن هؤلاء المديرين يرسخون بيئة يقومون فيها مع معلميهم وموظفيهم بالتعلم، والتخطيط، والعمل معا لتحسين مدارسهم.
- **أهمية القيادة التعليمية:** هناك فرق أساسي بين المديرين الأكثر فاعلية والأقل فاعلية وهو أن المديرين الأكثر فاعلية منخرطون بنشاط في الحياة المنهجية والتعليمية لمدارسهم.
- - **مستويات عالية لتعلم الطلاب:** يركز مديرو المدارس ذات التحصيل العالي باستمرار على زيادة تحصيل الطلاب. كما أنهم يتخذون قرارات في ضوء أثرها المحتمل على تعلم الطلاب ويعملون على إشراك الآخرين في الجهود المبذولة لتعزيز الأداء العالي للطلاب.
- **معيار التحسين المستمر:** بإدراكهم معنى "أنت لا تحتاج لأن تكون سيئا

لكي تتحسن"، فإن مديري المدارس ذات الأداء العالي يدفعون نحو التحسين باستمرار كما يتأكدون من أن هذه العملية تعد جزءا ثابتا من الحياة المدرسية.

- **مناقشة المسائل والقضايا التعليمية:** ييسر المديرون الناجحون النقاش بين المعلمين بخصوص المنهاج والتعليم ويشتركون في هذه المناقشات بأنفسهم.
- **ملاحظة الصفوف، وتقديم تغذية راجعة للمعلمين:** يزور المديرون الفاعلون الصفوف باستمرار، حيث يلاحظون العملية التعليمية ويقدمون تغذية راجعة للمعلمين بصفة التدريب وبصفة التقييم أيضا.
- **استقلالية المعلمين:** يحترم مديرو المدارس الفاعلة مهارات معلميهم وحكمهم، ويسمحون لهم بقدر كبير من الاستقلالية في تنظيم صفوفهم وإدارتها. كما يحمون المعلمين من التدخل المفرط في شؤونهم من جانب عناصر من خارج المدرسة.
- **دعم المجازفة:** يتخذ المديرون الناجحون مجازفات محسوبة لتحسين مدارسهم ويشجعون المعلمين على عمل نفس الشيء من خلال ممارسة التجديد والتجريب في صفوفهم.
- **مصادر وفرص التطوير المهني:** يقدم مديرو المدارس ذات التحصيل العالي مزيدا من أنشطة التطوير المهني المختلفة مقارنة بنظائرهم في المدارس ذات التحصيل المتدني. كما أنهم يظهرون إبداعا في تأمين المصادر – المالية والإنسانية، والوقت، والمواد، والمرافق – التي تحتاج إليها المدرسة لتتحسن.

- **الوقت التعليمي:** يحمي مديرو المدارس الناجحة الوقت التعليمي من خلال الحيلولة دون أن تأخذ الإعلانات عبر الإذاعة المدرسية، وغيرها من التدخلات الإدارية، والأنشطة غير التعليمية الكثير من اليوم الدراسي. كما أنهم يرتبون لوقت تعليمي إضافي أثناء اليوم الدراسي وخارجه كلما لزم الأمر.
- **تفقد تقدم الطلاب وتبادل النتائج:** يتأكد المديرون الفاعلون من أن هناك إجراءات منظمة لتفقد تقدم الطلاب على مستوى المدرسة كلها وعلى مستوى الصف الواحد. إضافة إلى ذلك يتأكدون من أنه يتم تحليل البيانات لتفقد تقدم مجموعات محددة و ينقلون النتائج إلى المعنيين في المجتمع المدرسي.
- **استخدام بيانات الطلاب لتحسين البرنامج:** يعرف المديرون الفاعلون كيف يفسرون البيانات الخاصة بأداء الطلاب ويستخدمون ذلك في التخطيط لتحسين المنهاج والتعليم.
- **تقدير تحصيل الطلاب والمعلمين:** يولي المديرون الناجحون اهتماما بتقدير التحصيل والتحسين لدى كل من الطلاب والمعلمين.
- **تقديم نموذج أو قدوة:** يفعل المديرون الناجحون ما يقولونه، حيث يقدمون نموذجا للنظرة والسلوك المتوقع من المعلمين والطلاب. ويفعلون ذلك من خلال العمل مع المعلمين في أنشطة التطوير المهني؛ مفسحين وقتهم بطريقة تدعم تعلّم الطلاب، ومعاملين المعلمين والطلاب والآباء باحترام.

ويتجنب المديرون الفاعلون فرض سيطرة أو قيود إدارية مشددة على الآخرين في المدرسة. ويتصف وصفهم لعملهم بدقة بالغة حيث يستبعدون عبارات أو مصطلحات مثل

يدير، يوجه، يأمر وينظم. كما أنهم لا يسمحون للعمل المكتبي بأن يستولي على حياتهم، كما لا يسمحون للأنشطة الضبطية بأن تتفوق على أنشطتهم الداعمة.

وفي ضوء تحليل بعض الدراسات التي يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- يتطلب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة التدرج الرأسي من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية للتجربة بهدف زيادة الفاعلية والإثراء وتصحيح الأخطاء، والتدرج الأفقي من خلال التطبيق في عدد محدود من المدارس ثم التوسع المتتالي في شريحة المدارس المطبقة فيها التجربة.
- تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على اللامركزية الإدارية، من خلال نقل السلطات والصلاحيات والاختصاصات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التنفيذية.
- تتخذ الإدارة الذاتية للمدرسة من الديمقراطية في اتخاذ القرارات منهجا لها في إدارة المدرسة، من خلال مجلس منتخب ممثل من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، ويضم ممثلين عن الآباء والمجتمع المحلي.
- تضع الإدارة الذاتية للمدرسة مهامها على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها.
- يؤدى التطبيق الناتج للإدارة الذاتية بالمدرسة إلى تفعيل دور أعضاء الإدارة المدرسية، والاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المدرسة وحل المشكلات وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتطوير المدرسة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للتطوير واللحاق بركب التقدم.

- تمر الإدارة الذاتية للمدرسة بمجموعة من المراحل والعمليات، هذه المراحل والعمليات تتم على ثلاث مستويات هي: الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة، الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة، الإدارة الذاتية على مستوى الفرد.
- يعتبر الفرد بمثابة حجر الزاوية في منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة حيث يعتبر نجاح تلك المنظومة على مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسفة الإدارة الذاتية أولا، وقدرته على المساهمة بخبرته وكفاءته في نجاح تلك المنظومة ثانياً.
- تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قربا للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التي من شأنها أن تؤدى إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة، وبالتالي تستفيد من قدرات الأفراد والعاملين وطاقاتهم، وتعمل على تمكينهم من إدخال التجديدات إلى مدارسهم، وهو الأمر الذي يؤدى إلى تحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ، ورفع مستوى الأداء المدرسي.
- يتضمن التنظيم بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية أنماط متعددة لتفويض ونقل السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى مستوى الإدارة المدرسية.
- يعتمد مدخل الإدارة الذاتية على المدارس الرسمية وفرق صنع القرارات وجماعات العمل، ومن ثم فهو يميل إلى الشكل الشبكي للتنظيم.
- يعتمد التنظيم بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية على علاقات وقنوات للاتصال تتسم بالثراء، من خلال التدفق الأفقي والرأسي والتفاعلي

للاتصالات والمعلومات.

- يعتمد مدخل الإدارة الذاتية على المرونة في توزيع الموارد البشرية والامكانات المادية على الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة بالمدرسة.
- الشفافية في إدارة المدرسة؛ مما نتج عنه قلة الفساد.
- التدريب المستمر للآباء وسكان المجتمع المحلي؛ مما نتج عنه زيادة مهاراتهم في اتخاذ وصناعة القرار، والمهارات الشخصية ومهارات الإدارة.

- الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

أوضع Yin Cheong الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس فيما يلي:

- **المشاركة في اتخاذ القرار التربوي:** تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار علي الإحساس بالملكية من قبل هيئة التدريس في المدرسة؛ مما ينعكس أثره علي زيادة فعالية المدرسة.
- **الاستقلالية التعليمية:** لكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة، ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المنهج، الأداء التعليمي، وهم من النقاط الهامة في تنشيط الإدارة الذاتية المهنية للمدرسة، ومن ثم يجب تفويض السلطات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال طرق التدريس.
- **ثقافة مدرسية متفتحة:** تُعد عملية غرس ثقافة مدرسية مفتوحة ومستقلة من الأمور الهامة في توجية المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو الأداء الفعال وهذا يعني وضوح رؤية أهداف المدرسة، وبصفة خاصة للمعنيين بأمور التعليم والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

- **القيادة الاستراتيجية:** وهو نوع من القيادة لديه القدرة علي التخطيط المستقبلي وله رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها أن يقوم بالتحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لأنشطة المدرسة، وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط والتقويم لأعمال المدرسة، وهذا النوع من القيادة تتوافر فيه عدة مجالات أهمها القيادة الفنية، الإنسانية، السيسية، الثقافية والتعليمية.

وهناك مجموعة أخري من الشروط لتنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة منها تحقيق الشروط الانفعالية، والشروط المعرفية، والشروط السلوكية، وفيما يلي عرض لكل منهم :

- **الشروط الانفعالية:** وتعني تقبل الأفراد والمجموعات لتنفيذ هذا النمط من الإدارة واستعدادهم للالتزام بالمسؤوليات المصاحبة لتطبيقه.
- **الشروط المعرفية:** وتختص بمعتقدات وقيم المعلمين وهي من الأمور الهامة في تحديد الأداء المدرسي حيث أن وجود قاعدة مشتركة من المعتقدات والقيم بين المعلمين يُساعد علي إيجاد العمل الجماعي وتحسين أداء الخدمة التعليمية وتحقيق مهام وأهداف المدرسة المتوقعة منها.
- **الشروط السلوكية:** وتعني وجود عدة كفاءات مثل الكفاءة المهنية، والكفاءة المهنية علي مستوي الفرد، وكفاءة الإدارة الذاتية علي مستوي المجموعة، وكفاءة الإدارة الذاتية علي مستوي الفرد، وفيما يلي عرض لكل منهم :

- **كفاءة الإدارة الذاتية علي مستوي المجموعة:** وتشير إلي السلوك الكفء للمجموعة في التوجيه والتخطيط والتنظيم الذاتي للعمل وسيره، والضبط الذاتي والسيطرة وحل المشكلة، والتدريب والتعاون المستمر بين الأفراد.

- **كفاءة الإدارة الذاتية علي مستوي الفرد :** وتشير إلي السلوك الكفء للمعلم

في وضع الأهداف والتدريب واللعب بالأدوار والملاحظة والرقابة الذاتية، والتفكير الناقد والبناء.

- **الكفاءة المهنية علي مستوي المجموعة:** وتشير إلي التخصص الكفء في المعرفة (محتوي المادة) والعملية(كفاءة التدريس).

- **الكفاءة المهنية علي مستوي الفرد:** وتشير إلي التميز في المعرفة المهنية والعملية، ومن المعتقد فيه أن المعلم الكفء في هذين المجالين يساعد علي تحقيق الأدوار المطلوبة منه بفاعلية وكفاءة عالية.

وبذلك فتحقيق الإدارة الذاتية يحتاج إلي نقل السلطة من الإدارة المركزية إلي المديرين، وعليهم أن يعملوا علي مشاركة المعلمين والآباء، التدقيق في اختيار القيادات من نظار ومديرين، التدعيم القوي من العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، يتم التطبيق بشكل تدريجي، تدريب العاملين بالمدرسة والمناطق إداريا ويتعلموا كيفية تعديل الأدوار وقنوات الاتصال، توفير الدعم المالي حتى يكون التدريب والوقت المنظم للاجتماعات متاح، الأخذ بأسلوب التدريب داخل المدرسة.

- العوامل التي تؤدي إلي فعالية الإدارة الذاتية ونجاحها:

يمكن تحديد العوامل التي تؤدي إلي فعالية ونجاح الإدارة الذاتية في المدارس، فيما يلي:

- تتطلب إعادة هيكلة المدرسة ككل وليس مجرد التغيير في إدارتها.
- التدريب والتنمية المهنية المستدامة علي أداء الأعمال الجديدة والقديمة بأتباع طرق وأساليب جديدة ومختلفة.
- التدعيم والمشاركة من جميع العاملين بالمدرسة في صناعة القرارات التي

تناسب التغيرات الحادثة بصفة مستمرة ومستديمة.

- يتمتع العاملون في المدرسة بسلطة حقيقية في مجالات الميزانية وإدارة شئون الأفراد والمناهج الدراسية.
- تستخدم المدرسة تلك السلطات والصلاحيات الممنوحة لها لإحداث التغييرات في وظائف المدرسة والتي تؤثر علي عمليات التعليم والتعلم لتحقيق التحسن في أداء المدرسة.
- تحديد أدوار المسئولين عن إدارة المدرسة، وبخاصة مدراء المدارس والجهات والهيئات المانحة لها.
- منح العاملين والآباء والطلاب فرصاً أوسع لمزيد من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية وإدارة المدرسة.
- التخطيط المنسق لكافة الأنشطة والبرامج المدرسية وتقويمها.
- إتاحة الفرصة للمدارس لاستخدام مواردها بمرونة كافية.
- التأكيد علي مبدأ الإدارة التشاركية كمبدأ أساسي للإدارة الذاتية في المدرسة.
- التكامل والترابط بين طرق التعليم والتعلم والمناهج والإدارة.
- إسهام الوالدين والمجتمع المحلي في جميع عمليات المدرسة من خلال التمويل والمصادر المختلفة سواء الإنسانية أو المادية لتحقيق رفاهية الطفل والمعلم وزيادة تعلم اكبر عدد من الأطفال.
- الدعم التكنولوجي لكافة التغيرات الحادثة في المدرسة والمجتمع المحلي.
- التقييم المستمر لعمليات الإدارة وإصلاحاتها في عمليات التطوير والأهداف والبرامج التعليمية وإصلاحات المناهج وأداء الطلاب ومدي تقدمهم.

خاتمة :

من خلال العرض السابق للإدارة الذاتية للمدرسة تحددت سياساتها العامة حيث أدت إلي ظهور ما يلي:

- أدوار جديدة وعلاقات جديدة لوزارة التعليم.
- أدوار جديدة للمجالس واللجان المدرسية والهيئات المانحة والمشرفين ومدراء المدارس.
- مزيد من المرونة في تمويل المدارس.
- زيادة فعالية المدرسة في ترشيد الإنفاق علي العمليات والبرامج التعليمية.
- المشاركة من قبل الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة.
- وجود إطار للمحاسبية علي المستوي الفردي والمدرسي.
- نقل السلطة والمسئولية من الإدارة المركزية إلي المدرسة.
- ظهور المنافسة بين المدارس علي مستوي المنطقة المحلية لتحقيق الامتياز.
- إدارة الوقت واستثماره بفعالية وكفاءة.
- زيادة الارتباط والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- وجود مرونة إدارية وتقليل السلطات الفردية، ونمو روح التعاون والعمل من خلال الفريق.
- الاستفادة القصوي من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم.
- إتاحة الفرصة لمقارنة تكاليف طرق التعلم البديلة مثل التعلم الذاتي المدعم والتعلم المبرمج بالحاسب الآلي والتعلم عن بعد.

وأن الهدف من صناعة القرار واتخاذه علي مستوي المدرسة يُساعد علي خلق مناخ مدرسي يتحمل فيه الجميع المسئولية بهدف تحسين أداء الطلاب وزيادة رضا المعلم وتدخل الوالدين ودعم المجتمع المحلي وتحسين نوعية المدارس العامة والتعليم والتعلم والطلاب، والتزام الجميع بالأدوار المحددة من قبل اللجان والمجالس المدرسية، وكل ما سبق يتطلب أن يتوافر في المدراء كفاءات متعددة حتي يمكن إصلاح التعليم ومخرجاته وعملياته ومن هذه المتطلبات إخلاص الزملاء، قدرة فريق العمل، قيادة ثقافية، الرؤية، الإبداع، العلاقات الإنسانية الجيدة، المعرفة والقدرة علي الإدارة واتخاذ وصناعة القرارت وتحمل المسئوليات، السلامة والشفافية، التنسيق الجيد، الديموقراطية، التشجيع للمواقف والاتجاهات، العمل كنموذج مرغوب فيه.

وأن هناك مؤشرات من خلال المديرين تتمثل في القدرة علي التخطيط لتطوير المدرسة لصالح الطلاب، ترجمة التفكير التحليلي إلي ممارسات فعلية، الديموقراطية مع جميع الإطراف، الحزم في تنفيذ القرارات وبداية الاستعداد للعمل وتطويره، العمل من خلال أمثلة لتنفيذ المهام والواجبات، وجود علاقة طيبة مع الجميع آباء ومعلمين ومجتمع محلي، ترتيب العمل وتقسيمه بالعدل بين المعلمين، تشجيع العمل التعاوني بين المعلمين، واقتراح النماذج الإدارية لإدارة شئون المدرسة وتطوير الخدمات المقدمة للطلاب، مشاركة الجميع في توزيع مصادر المدرسة، تشجيع المعلمين علي التحسين ومراجعة الحسابات المالية للمدرسة، ومراقبة العمل في المدرسة، والاستفادة من نتائج التقييم في وضع خطة العمل.

مصادر ومراجع الفصل:

1-ACT Department of Education and Training, Report on Evaluation of School-Based Management,June2004.Hugh Watson Consulting.

2-A. De Grauwe, School-based management (SBM): does it improve quality? United nations, educational scientific and cultural organization,2004.

3-Ahmed Rashid, The Political Economy of Decentralization in Bangladesh. http://wwwlip.umi.com.dissertations.

4-Bennett, K. et al. April 1993. Coaching for Leadership : Moving Toward Site - Based Management. NASSP Bulletin.

5-Brian J. Caldwell, School - Based Management. Education Policy Series.3, Vol.3. 2005. International Academy of Education, Institute for Educational Planning, http://unesdoc.unesco.org.

6-Britannica On Line, People and Culture, Education and Social Welfare. www.britannica.com.

7-Caldwell, B. J., & Hayward, D. K., The Future of Schools: Lessons from the Reform of Public Education. London: Falmer Press. 1998.

8-Caldwell, B J & Spinks J, Beyond the Self Managing School. London: Falmer, 1998.

9-Candoli.I.C. Site Based management in education: How to make it work in your school .Lancaster: Technomic Publishing Co.1995.

10-Chandra Armstrong, Education Reform in Argentina. http://www.tc.edu.

11-Decentralization Thematic Team, Education and decentralization. http://www.ciesin.org.

12-Donald R. Winkler, Understanding Decentralization.ttp://www.equip123.net.

13-Education Commission of the States. School Based Management, Vol.2. No.5. April-May. 2001.http://www.esc.org.

14-Fernanda Astiz, Decentralization and Educational Reform : What Accounts for Decoupling Between Policy, Purpose & Practice? Evidence from Buenos Aires, Argentina. Ph.D.2004.Canisius College.http://pamij.com.

15-Gaziel Haim, School-Based Management as Factor in School Effectiveness. international review of education,Vol.44, No.4, 1998.

16-Gerham B. Dellar, The Impact of School-Based Management on Classroom Practice at the Secondary School-Level(1995) Issues in Educational Research, 5 (1) 23-34.http://education.curtin.au.

17-George Charles Roche ,Education in America: Philosophy of Growth. http://www.liberty-haven.com.

18-Gustavo E. Karlsen, Decentralized Centralism, Governance In Education : Evidence from Norway & British Columbia, Canada. Canadian Journal of Education Administration & Policy, Issue 13,December,1999.

19-Hanushek, Eric A., & L. Woessmann. "The Role of Education Quality for Economic Growth" World Bank Policy Research Working, World Bank, Washington, DC.2007.

20-Hiromitsu Muta, Deregulation and Decentralization of Education in Japan, Tokyo, Institute of Technology. http://print.google.com.

21-Jack, A. Mayers, Schools Make The Decision : The Impact of Site Based Management, Journal Citation: School-Business,Affairs,Vol.63. No.10. Philadelphia, U S A. Oct,1997.

22-Japan.ECHO,Educational Reform in Japan,Vol.22,No.6, http://www.japan.com.

23-John West Burnham, Human Resource, Management in Schools in Brent Davis, Education for the 1990, (U k :Longman, 1993).

24-Joseph Conaty, School -Based Management, Archived information. Consumer Guide, N. 4, January 1993. http://www.ed.gov.

25- Kathleen A. Paris, Strategic Planning in the University, Ph.D.2003. University of Wisconsin. Madison. http://www.wisc.edu.

26-Kathleen Cotton, School-Based Management,http://www.nwrel.org.

27-Keres Petrus, A Practitioner's Guide to(SCBM)School Community Based Management, Pacific Resources for Education and Learning. http://www.prel.org.

28-K.Pushpanadham, Educational Leadership for School–Based Management, ABAC. Journal,Vol.26. No.1. January-April. 2006.

29-Kubic Kathleen, School-Based Management, ERIC, No. EA33, ED 301969.

30-Larry Kuehn, School - Based Budgeting / Site - Based Management, BCTF Research Report. Section XII, 96 -EI-04.http://www.bctf.ca.

31-Malen Ogawa & Kranz, School - Based Management: In Mohrman, S.A. Wohlstetter, P.; Associates, School Based Management: Organization for high performance. San Francisco. Jossey Bass Publishers. an overview. 1994.

32-Mintrop Heinrich and Others, School Improvement Plans in Schools on Probation : A Comparative Content Analysis Across. Educational Administration Quarterly, 2001, Vol. 37, No. 2.

33-Murphy, J., and Beck, L. G. School Based Management as School Reform: Taking Stock. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.1995.

34-North Central Regional Educational Laboratory, Decentralization: Why, How and Toward What ends? Report, 1.1993.http://www.ncrel.org.

35-Oswald Lori Jo, School-Based Management. ERIC, No. 99, Ed. 384950.

36-Peter J. Robertson and Sophia's Kwong, Decision Making in School Based Management Leadership Councils : The impact of Council Membership diversity. The Urban Review, Vol.26. No.1. 1994. http://www.schoolergoogle.com

37-Petrerson David, School Based Management& Student Performance, ERIC, Digest. No. 62, ED. 336845.

38- Stan Koki, School community- Based Management Revised in the Pacific. PREL- Briefing Paper, Office of Education, Research & Improvement (ED) Washington, U S A, 1998.

39-The National Company For Public School Improvement, What is Site Based Management. http://www.projectapplessed.org.

40-The world Bank Group. Global Education Reform. http://www1.world Bank.org.

41-The world bank. What is school based management? Washington. DC. Nov. 2007.

42-Unesco,World Education Report 1991, France :Unesco,1991. http://www.unesco.org/education.

43-Wohlstetter, Priscilla & Mohrman, Susan Albers. Assessment of School-Based Management, (Vol. I: Findings and Conclusions.) Studies of Education Reform. University of Southern California, Center of Educational Governance. U.S. Government Printing Office, OERI sponsored (1996).

44-Yin Cheong Cheng, School Effectiveness and School Based Management, A Mechanism for Development, London& Washington, DC:The Falmer Press,1996.

الفصل الثالث

خبرات معاصرة

في الإدارة الذاتية للمدرسة

الفصل الثالث:

مقدمة

أصبحت عملية الديموقراطية في عمليات صناعة القرار في المدارس العامة أحد الأسس الرئيسة في إصلاح التعليم، فمنذ الستينات هناك محاولات عدة لزيادة عمليات المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال منح الصلاحيات والسلطات للمجتمع المحلي إلي جانب نشر السلطة الرسمية والكفاءة التنظيمية بفاعلية، وقد رأت اللامركزية في الستينيات والسبعينيات أن تفويض السلطات هو الهدف النهائي لتحقيق الأهداف السياسية والإدارية، ومع ذلك ففي الثمانينيات ظهرت تغيرات لجعل إدارة المدرسة إدارة ذاتية وذلك لتحسين الأداء الطلاب وإحداث تغيرات وتطويرات شاملة في التعليم وتنمية المعلمين مهنياً. ففي الولايات المتحدة ذادت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة كاستراتيجية لإصلاح التعليم وأتضح ذلك من خلال قيام ٤٤ولاية في عام ١٩٩٣م بإسناد الإدارة للمدرسة، قد طلبت ولايتي كنتا كي وتكساس تطبيق اللامركزية في عموم الولاية، وقد نتج عن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرس ديموقراطية متزايدة في صناعة واتخاذ القرار؛ مما جعلها تكتسب شعبية كبيرة في عدة دول مختلفة لإصلاح التعليم بها وتحسين أداء الطلاب بها مثل أستراليا وكندا، وبريطانيا، ويلز وأسبانيا، والمكسيك، والصين. وقد أوضح *Ozler, B.* أن اتجاه الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة، وأستراليا(نيوزيلندا) والمكسيك، والصين (هونج كونج)، تعني اللامركزية في نقل مستويات السلطة إلي المدرسة، وبذلك تصبح مسئولية اتخاذ القرارات من عمليات المدرسة وضمن مهام المدراء والمعلمون والآباء وفي بعض الأحيان

الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمدرسة وممثلوها من خلال المجالس المدرسية، ويجب أن تتوافق مع السياسة المحددة مركزياً.

وأن الإدارة الذاتية للمدرسة تتخذ أشكال متعددة حسب إمكانيات المدرسة في اتخاذ وصناعة القرارات، وهناك نوع أخر يتيح للمعلمين والمدراء سلطة اتخاذ القرار، وهناك من يري أهمية اشتراك الوالدين والمجتمع المحلي في صناعة القرار، وكذلك المجالس المدرسية. وبصفة عامة تؤدي برامج الإدارة الذاتية إلي نقل واحد أو أكثر من الأنشطة التالية (وضع ميزانية المدرسة، وتشغيل العاملين والمعلمين، تطوير المنهج، وتدبير الكتب المدرسية والمواد التربوية الأخرى، وتحسين البنية التحتية،تلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل أفضل، ومراقبة الأداء للطالب والمعلم، وتقيم النتائج). وتتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة خطط تنمية المدرسة وتمويلها ونشر معلومات حول أنشطة المدرسة ونتائجها التي تحققت. وتختلف وتتفاوت أهداف البرامج إلا أنها تتضمن :

- زيادة اشتراك الآباء والمجتمع المحلي في المدارس.
- نقل المسئولية للمدراء والمعلمين.
- بناء القدرة علي المستوي المحلي.
- تحسين نوعية وكفاءة التدريس، ورفع مستويات أداء الطالب.

وتتمثل أهمية الإدارة الذاتية في المدرسة في كونها تؤدي إلي :

- تحسن مسؤوليات المدراء والمعلمين لدي الطلاب والآباء، وأن آليات تنفيذها إلي تحسين النتائج، ووصول الخدمات .
- تسمح لصانعي القرارات بتقرير المزيج المناسب من المدخلات التي تحقق

الإسهامات والسياسات التربوية والتي تلبي الاحتياجات المحلية.

وبذلك فهذا الاتجاه يؤكد لامركزية المستوي المدرسي من خلال اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة وحرية استخدام المصادر والموارد لمقابلة احتياجات المدرسة المختلفة في التعليم، وفيما يلي عرض لخبرات الدول السابقة :

- الإدارة الذاتية في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية :

لقد تطور نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء السنوات الماضية من المركزية إلي اللامركزية، والتي يطلق عليها في أحيان كثيرة إدارة المدرسة الذاتية، وتختلف الإدارة الذاتية عن اللامركزية من حيث كونها تؤدي إلي نقل السلطة إلي المدرسة، فعملية تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية تؤدي إلي تحويل الرقابة من المكتب المركزي للتعليم بالمنطقة إلي المدرسة ذاتها كل علي حدة، فهي وسيلة لمنح أفراد مجتمع المدرسة (مدير- معلمين- أباء – أفراد المجتمع المحلي..) مزيدا من الرقابة علي الأداء المدرسي. فالأمريكيون يفكرون بصفة دائمة في تصميم طرق لجعل المدارس العامة تعمل بفاعلية من خلال إعادة الهيكلة أو الإصلاح المنظم وأحد هذه الإصلاحات هو الإدارة الذاتية للمدرسة حيث تهدف إلي نقل سلطة اتخاذ القرار من المكتب المركزي إلي المستوي المحلي والمدرسة، ويشترك في اتخاذه جميع أعضاء المدرسة(مدرسون- مديرين- أباء-عاملين المجتمع المحلي- رجال الأعمال)، وبذلك فالإدارة الذاتية للمدرسة فيها تُعد شكل من أشكال اللامركزية يجعل المدرسة وحدة للتحسين وصناعة واتخاذ القرارات، ويعتمد أساساً علي إعادة توزيع السلطة لاتخاذ القرارات والتي تتضمن وضع الميزانية والمنهج والموظفين.

ومما سبق تتميز جهود الإصلاح في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بالتوجه إلي الإدارة الذاتية للمدارس والتي أصبح بموجبها يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات المدرسية بما في ذلك وضع الميزانية والتدريب المهني للمعلمين وتطوير المناهج وتجديدها، وتعزيز إمكانات التدريب أثناء الخدمة والعمل علي رفع مستوي مهارات المعلمين وتوسيع أفاقهم التعليمية.

- أهداف إدارة المدرسة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يهدف هذا النمط الإداري في المدرسة الأمريكية إلي زيادة فاعلية المدرسة في صنع وإصدار القرارات التربوية فيما يخص مجالات عدة منها المنهج الدراسي، المعلمون والطلاب، وفي هذه المدارس توجد مجالس مدرسية منتخبة تعمل تحت إشراف مراقب التعليم المحلي، وما يتبعه من أخصائيين، وتتمتع هذه المجالس المدرسية بحرية كبيرة من الحركة والاستقلال في أداء أعمالها في ظل إطار الخطوط التي تضعها سلطات التعليم في كل ولاية.

- مبادئ إدارة المدرسة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية :

من أهم مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرار المدرسي؛ لذا يقوم مدير المدرسة بتوزيع السلطة علي جميع أنحاء التنظيم المدرسي، فيوجد إلي جانب المجالس المدرسية جماعات عمل ذات هيكل رسمي وأعضاء محددين، ولهم اجتماعات في مواعيد محددة وتهتم هذه اللجان بمجالات عدة مثل التقييم، القياس المناهج المدرسية، طرق التدريس، التنمية المهنية للعاملين، تطوير التنظيم المدرسي.

ولما سبق تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة حدوث تغيرات في الأدوار فالمدرسة

تقرر ما الذي يجب عمله، وتقوم مكاتب التعليم بمساعدتها علي تحقيقه ولا تفرض عليها ما يجب أن تفعله، وهذا يوضح أن أدوار مدير المدرسة والمعلمين داخل المدرسة قد تغيرت، فقد أصبح صنع القرارات المدرسية نشاطا تشاركي بين أعضاء مجتمع المدرسة، وذلك بتمكين المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي من صنع القرارات المدرسية. وبذلك فصناعة القرارات تتم علي مستوي المدرسة من خلال تشكيل مجالس إدارة ذاتية داخلها تتكون من عضوية العديد من الأفراد المهتمين بالعملية التعليمية مثل الآباء وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس، وهذه المجالس تختلف مسمياتها وعدد أعضائها وتشكيلاتها والدور الذي تلعبه، وكذلك قياداتها، حيث تقوم بعض المناطق بتحديد هيكلها وطريقة تشكيلها، وهناك مناطق أخري تترك هذا الأمر للمدارس ذاتها، وفي الغالب تكون قرارات هذه المجالس مرتبطة بالميزانية.

ومما سبق يتضح أن مدير المدرسة يقوم بأدوار جديدة تسهم في دفع أفراد المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وإحداث التجديدات المناسبة في مختلف مجالات العمل المدرسي، ويتم ذلك بتهيئة المناخ المدرسي الذي يدعم هذه المشاركة ويمكنهم من صنع القرارات المدرسية التي تؤدي إلي تحقيق أهداف المدرسة وزيادة كفاءتها فتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية يعمل علي توافر سمات ترتبط بتوزيع السلطة علي كافة أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وآباء ومديرين، مع إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع القرارات من خلال فرق عمل متعددة في كافة مجالات العمل؛ مما يؤدي إلي تنمية شعورهم بالمسئولية والالتزام والملكية، ويرتبط ذلك بزيادة درجة المحاسبية علي نتائج تحقيق الأهداف التعليمية وتحسينها للأداء ورفع الكفاءة والتي تحققت أمام المجتمع الذي تخدمه المدرسة.

- أهمية الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية:

يُمكن للإدارة الذاتية للمدرسة أن تسهم في عملية التغير في المدارس من خلال :

- مساعدة الأفراد في المدرسة علي تنفيذ خططهم في فترة وجيزة من الوقت، إتاحة الفرصة لمزيد من الضبط والرقابة علي الموظفين من حيث اختيار الموظفين الذين سيتم تعينهم في المدرسة، إتاحة مزيد من الاستقلالية للمدرسة بعيدا عن المنطقة التعليمية.
- المساهمة في عمليات صنع القرارات التعليمية؛ مما يتيح الفرصة للوالدين في القيام بأدوار أكثر فعالية في الأنشطة المدرسية، خلق مناخ وثقافة يسمحان بتلبية حاجات السكان المحلية.
- السماح للأفراد المؤهلين في المدارس بصنع واتخاذ القرارات التي تحسن التعليم
- تؤدي إلي الإبداع في تصميم البرامج التعليمية في المدارس
- تساعد علي إعادة توجيه المصادر لتدعيم تطور الأهداف.
- تساعد علي وضع ميزانية واقعية، فالجميع يكون علي دراية كاملة بمكانة المدرسة المالية وحدود الإنفاق وتكاليف البرامج.
- تؤدي إلي تحسين الروح المعنوية للمعلمين وارتفاعها، وتنشئ قيادات جديدة علي كل المستويات.

- القيادة التربوية في مدارس الإدارة الذاتية بالولايات المتحدة الأمريكية:.

في هذا النمط الإداري يقوم مدير المدرسة بأدوار جديدة تسهم في دفع أفراد المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وإحداث التجديدات المناسبة في مختلف مجالات العمل المدرسي، وذلك عن طريق تهيئة المناخ المدرسي

الذي يدعم هذه المشاركة ويمكنهم من صنع القرارات المدرسية التي تؤدي إلي تحقيق أهداف المدرسة وزيادة كفاءتها. فتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية يعمل علي توافر سمات ترتبط بتوزيع المسئوليات والسلطات علي كافة أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وآباء ومديرين، مع إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع القرارات من خلال فرق العمل المتعددة في كافة مجالات العمل؛ مما يؤدي إلي تنمية شعورهم بالمسئولية والالتزام والملكية، وكل ذلك يرتبط بزيادة درجة المحاسبية علي نتائج تحقيق الأهداف التعليمية وتحسينها للأداء ورفع الكفاءة والتي تحققت أمام المجتمع الذي تخدمه المدرسة.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والتمويل:

تحصل المدارس العامة ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية علي التمويل من المصادر المحلية مثل الضرائب العقارية والضرائب الخاصة بالولايات، وقد عملت معظم الولايات علي تقليل الضريبة المحلية للممتلكات علي اعتبار إنها المصدر الأساسي للدعم المالي للمدارس، وتتمتع المناطق التعليمية في الولايات بسلطات عدة مثل زيادة التمويل عن طريق زيادة الضرائب لتسيير المدارس، وسلطة الموافقة علي القروض لتشييد الأبنية المدرسية. وفي المناطق التي تطبق فيها الإدارة الذاتية للمدارس تمنح كل مدرسة مبلغا من المال يمكنها التصرف فيه بحرية، حيث تقوم مكاتب التعليم في المقاطعات المختلفة بتحديد إجمالي المبالغ المطلوبة للتمويل ثم تخصص التمويل اللازم لكل مدرسة بها بحسب أعداد الطلاب المقيدة بها ونوعيتهم، وتتولي المدرسة تحديد سبل وأوجه الأنفاق والتي تتمثل في الغالب في شراء المعدات والأجهزة والصيانة. ولهذه المدارس حرية الحصول علي الموارد الخارجية التي تدعم عملية تمويلها

وذلك عن طريق المشاركة في الأنشطة الاستثمارية في مجتمع رجال الأعمال في المجتمع المحلي، وهذه المدارس لها حرية إصدار القرارات الخاصة بتحديد المبالغ التي يلزم إنفاقها في المدرسة.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والمناهج:

تمنح هذه المدارس الحرية في تدريس ماتراه مناسبا في الفصول، وتحديد طريقة تدريسه، فالمدرسة الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية تستخدم سلطاتها في إحداث تغيرات جوهرية في مجالات المنهج وخاصة في كيفية توصيل المحتوي للطلاب.

فالمدرسة ذاتية الإدارة الناجحة تؤدي إلي إحداث تغيرات في المناهج تحدث نوع من الترابط والتكامل في عملية تعلم الطلاب منها الاعتماد علي منهج أساسي ومحوري الدراسات البيئية في المحتوي التعليمي، استخدام المواد والمصادر الأولية في التعليم، التركيز علي العمق في المحتوي التعليمي والترابط بين الموضوعات الدراسية، التحول من التركيز علي التدريس إلي التركيز علي التعلم، والتركيز علي مهارات التفكير العليا، والتنوع في طرق التدريس، وأساليب تقييم الطلاب.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والتنمية المهنية:

تُعطي المدرسة ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية الأولوية للتنمية المهنية للمعلم داخل المدرسة؛ لذا توجه الجهود نحو بناء القدرات المدرسية نحو التغيير لخلق مجتمع متطور يعتمد علي الثقافة المرتبطة بالمشاركة، في هذه المدارس يتم التدريب داخل المدرسة نفسها من خلال العمل البحثي، ويتم التدريب بواسطة المعلمون حيث يقوم المعلمون القدامى بتدريب الجدد؛ وأيضا عن طريق الاحتكاك بزملائهم وأثناء الاجتماعات وورش العمل، وترتبط التنمية المهنية في هذه المدارس

بأهداف الإصلاح المدرسي، حيث يقوم المجلس المدرسي أو أحدي جماعات صنع القرار في المدرسة بتحديد احتياجات التنمية المهنية، وتخطيط وتنسيق أنشطتها التي تفي بتلك الاحتياجات.

فالتنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية تُعد نشاطاً مستمراً وشاملا يتجه من أسفل إلي أعلي حيث يحدد العاملين في المدرسة احتياجاتهم التدريبية، ويحظى هذا النشاط باهتمام كبير بهدف تنمية قدرات العاملين علي تحسين الأداء التنظيمي والفردي علي مستوي المدرسة، ويتم توجيهه لدعم بناء قدرات المدرسة علي التغيير وإعداد مجتمع تعلم مهني، وتطوير قاعدة معرفية تعتمد علي المشاركة الفعلية.

وقد تبين من خلال البحوث والدراسات التي طبقت فيها أن المعلمين في المدارس الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية يشاركون بفاعلية أكبر في أنشطة التنمية المهنية المعتمدة علي المدرسة أكثر من التنمية المهنية التي تتم خارجها، ومنها ورش العمل التي تتم تحت رعاية المنطقة التعليمية أو الجامعات.

ونتيجة لأن استقلالية المدرسة في صنع القرارات الخاصة بها من متطلبات الإدارة الذاتية فالتدريب في هذه المدارس يتم علي طرق صناعة واتخاذ القرارات المدرسية والخاصة بالميزانية، طرق التدريس، مسئوليات القيادة، طرق حل المشكلات، تنمية المعارف الخاصة بالمنهج وبعملية التعليم والتعلم، وأساليب التقييم، وقد يحتاج بعض المديرين التدريب علي مهارات القيادة.

ويتم التدريب لجميع العاملين في المدرسة، والبعض من سكان المجتمع المحلي المهتمين بالعملية التعليمية، وفي بعض المدارس الثانوية يتم تدريب البعض من الطلاب علي الأساليب الخاصة بإدارة المدرسة الذاتية.



وتتمثل معايير التنمية المهنية للمعلم فيما يلي:

- تحسين معرفة محتوي المنهج ويتضمن مساعدة المربين علي اكتشاف المعرفة المقبولة ضمن النظام الخاص والتطبيق في مجالات أخري، تمكين معلم الفصل من مساعدة الطلاب علي إنجاز منهج الولاية طبقا للمعايير المراجعة بشكل روتيني للتنمية المهنية مع إطار العمل في كافة المجالات.
- تحسين فهم احتياجات المتعلم الأكاديمية، الاجتماعية، الطبيعية، والعاطفية وضمان أن المربين يستخدمون مهارات التعليم المناسبة لتمكين الطلاب من مقابلة احتياجاتهم أو تجاوز إمكانياتهم.
- تمكين المربين لتعديل إستراتيجياتٍ تعليميةٍ مستندة على معرفةِ كَيف يتعلم الطلاب ويتطوّروا.
- تمكين المربين من التخطيط وتصميم النظرياتِ والإستراتيجياتِ لدَعْم التطويرِ الشخصي والاجتماعي والثقافي لكُلّ متعلّم.
- مساعدة المربين علي معْرِفة قدرات وامكانات الطلاب.
- تمكين المربين من التخطيط وتصميم إستراتيجيات تعليمية لقاعات الدروس الشاملة، واحترام مواهب الطلابِ وقدراتهم.
- تشجّيعُ نشر التعلم البيئي الذي يحسّن تعلم الطالبِ والتفكير النقدي.
- تدعيم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة والفصل لزيادة تعلم الطلاب.
- تعْكس أفضل التفسيراتِ المتاحة للمعرفةِ التي تتضمن البحثِ التجريبيِ وإجماعِ رأي المهنيين في التعليم، التعَلّم، والقيادة والتي تمكن المربين من مسايرة البحثِ التربويِ، تكاملْ الفهم الجديد مع المحتوى والتعليم، تحسينُ

تعَلّم الطالبِ خلال الثقافةِ والخبرة، وتمكين المربين من التزود بالتحديات والتخصص في تنمية المناهج والتي تشغل تفكير وتعلم الطلاب، وتمكينهم من تحسين مهاراتهمِ القيادية والانتفاع بهم في المجتمع المحلي للتعلم، الاعتراف واحترام قدرات وفكر القيادة والمربين.

- تشجيع المربون علي تطوير الفصول المتنوعة التي تستند علي مهارات التقييم ويتضمن مساعدتهم علي التكيف مع التعليم المستند علي الملاحظة وتحليل عمل الطالب، وتمكينهم من الاختيار والتنظيم، واستخدام استراتيجيات لتوجيه تعلم الطالب، ومساعدتهم علي تطوير استراتيجيات التقييم.
- التجهيز للتكامل مع التعلم الجديد من خلال المنهج والفصل ويتضمن تفويض المربين في توصيل تعليمهم إلي المتعلمين ودمج المفاهيم الجديدة في الممارسة التجهيز لبدء العمل وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق مخرجات الطلاب، التزويد بالدعم المستمر للمربين داخل بيئة المدرسة.
- الاستناد علي تعلم الراشدين وتنميتهم ويتضمن التعرف علي دوافع ومراحل التنمية والأهداف والاحتياجات الشخصية ومستويات الخبرة، تشجيع المواهب الفردية والتعاونية للمربين، تطبيق ما هو معروف حول حوافز النمو وتحسين المشاعر الايجابية نحو قيمة النفس، تبني الثقة في قدرات المربين لتحقيق النجاح، الاستفادة من النماذج والنظريات المتنوعة مثل التطوير الموجه للموظفين، الملاحظة، التقييم، التدخل في التطوير وعملية التحسين والتدريب والتحقيق.
- التقييم بصفة مستمرة للتعرف علي تأثيره علي ممارسة التعليم وتعلم الطلاب

ويتضمن الاستفادة من التحليل الدقيق داخل الفصل، المدرسة، البيانات الاخرى لتوجيه جهود التنمية المهنية المستقبلية، استخدام المربين التقييم الذاتي لتقييم تأثير جهود التنمية المهنية.

- نتائج التخطيط الاستراتيجي الواضحة والمتماسكة والتي تدعم وتقبل من الهيئة الحاكمة في الولاية وكل مستويات نظام المدرسة وتتضمن تحديد ما يتوقعه الطلاب ليعرفوه ويكونوا قادرين علي عمله، تدعيم رؤية وأهداف المدرسة والمنطقة بشكل واضح، التركيز علي الأفراد، المدرسة وتحسين المدرسة، تفهم من قبل الموظفين والمجتمع المحلي كجزء نقدي من مطالب الولاية للتميز، تشجيع استخدام التفكير والتقييم الذاتي والنمو الفكري، السماح للتربويين بمتابعة الفرص التربوية الشخصية والتي تعكس خطة الولاية الاستراتيجية، تشجيع التجريب بعناية مع الممارسة الجديدة والاستخدام المبدع للممارسة الأفضل، تعكس مخرجات التعليم والتي ترغب الولاية في تحقيقها، تساعد المربين علي تحليل بيانات الطلاب (الجنس، الاقتصاد الاجتماعي، الانتماء العرقي، واللغة) وجعل صناعة القرارات مستندة علي هذه البيانات.
- تطوير ثقافة المدرسة التي تتبنى التنمية المستمرة والتي تتحدي ادوار التقاليد والثقافة بين المربين وتتضمن الاعتراف بدور ودعم وتفاعل الكليات الضروري لنجاح كل سمات التعليم، التزويد بالتعاون المستمر والهادف للمربين، تزويد المربين بالحوافز والدعم لمتابعة خطة التحسين المستمرة، تتضمن قيادة قوية من كل مناطق المجتمع المحلي للمدرسة لتشجيع استمرار التعلم، تشجيع

الابتكار والإبداع، مساندة التطوير المستمر للمهارات الجديدة في البيئة التعاونية، قيمة إسهامات الممارسين في مواصلة تعزيز تعلم الطالب.

- التدعيم من قبل المفكرين والالتزام بالتمويل الذي يمكن من إنجاز خطط التنمية المهنية وتعني عمليةُ مستمرةُ تحترمُ القوى الشخصيةَ واحتياجاتَ كُلّ مربي تشجيع الهيئات الحاكمة لتدعْم وتشارك في خبرات التعلم والتي ستحسن التنمية المهنية، تشجيع مدراء المدرسة علي التدعيم والمشاركة في التنمية المهنية التي ستحسن أداء الطالب، التدعيم المستمر والكاف من التمويل لإنجاز خطط التنمية المهنية المستمرة، زيادة الفهم والتشجيع للتنمية المهنية وتتضمن الوقت والتمويل اللازم، تتضمن الحصول علي المعلومات من التكنولوجيا والمصادر الحديثة الأخرى اللازمة للتعليم والعمل المهني الفعال.
- التدعيم بالوقت الكاف أثناء ساعات العمل لجذب التشاور مع كل من له صلة بالكليات والتعليم لتدعيم التنمية المهنية وتتضمن تزويد المربين بالوقت لفريق التخطيط، التعاون، تحليل البيانات، عمل الطالب، التطور، الممارسة والتطبيق المنهج، التقييم، التفويض الاتحادي، الولاية، والتفويضات المحلية، الاعتراف باعتبارات المهنة والالتزامات الشخصية للمربي.
- تشجيع المربين علي العمل بفاعلية مع المجتمع المحلي والوالدين وتتضمن تشجيع المربين علي تأسيس علاقات وشراكات مع الوالدين والأسر، تمكين المربين من معرفة مصادر المجتمع واستخدمها لتشجيع تعلم الطالب، تعزيز البيئة حيث يشعر المربون بالراحة والعمل بثقة، التعاون مع المربين الآخرين، الوالدين، رجال الأعمال، وقيادات المجتمع المحلي.

ومن خلال ما سبق يتبين أن برامج التنمية المهنية بالمدارس تتم بعدة أشكال وطرق منها زيارات الفصول وورش العمل والاجتماعات بين معلمي المواد المختلفة، وهناك أيضا برامج المعلمين ذوي الخبرة والذين يتفرغوا للتدريب كليا أو جزئيا داخل المدرسة وداخل الفصل الدراسي ويستخدم هؤلاء المعلمون أساليب متعددة مثل الورش التدريبية داخل المدرسة، وأثناء اليوم الدراسي، ويقدمون بعض الدروس داخل الفصول وخارجها ويستخدمون أساليب متعددة من معينات التدريس مثل الدروس المسجلة علي أشرطة الفيديو ويتم الإشراف تحت إشراف ناظر المدرسة وكليات التربية.

- الإدارة الذاتية والمشاركة المجتمعية:

نتيجة للازمة التعليمية بعد صدور تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣م، انطلقت النداءات من أجل إصلاح التعليم والذي يتطلب مزيدا من الأموال - إلا أن المنح الفيدرالية المقدمة للتعليم قد هبطت وزادت في مجالات أخري علي حساب التعليم مثل الدفاع، وكان المتوقع في هذا الوقت أن تعمل مصادر الدعم في الدولة وفي المجتمع المحلي علي تغطية هذا النقص. ومن هذا المنطلق أدركت الشركات والمؤسسات الصناعية والتعليمية والآباء والمواطنون في المجتمع أهمية المشاركة لخلق مجتمع أفضل لبناء قوة عمل حديثة وعلي مستوي عال من الجودة، وقد أوضحت التقارير والأبحاث أن هناك ٦ أنماط للمشاركة المجتمعية بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي والهدف من المشاركة مساعدة بعضهم البعض في تربية الأبناء تربية صحيحة وفيما يلي عرض لكل منهم:

- **الوالدين:** يمكن للمدرسة مساعدة الوالدين بتزويدهم بالمساعدات (مأكل- ملبس) وذلك من خلال الأنشطة والبرامج المنظمة، ويمكن للمدرسة مساعدتهم

بربطهم بوكالات المجتمع المحلي والتي يمكنها تزويدهم مجانا أو بأسعار رمزية بالسلع والخدمات، ويمكنها العمل علي تحسين منازلهم حتي تضمن أنهم مستعدون للتعلم متي يدخلون المدرسة كل يوم، وتعمل علي تشجيع الأسر علي الاشتراك في عملية المتابعة والتقييم، وتقدم المدرسة هدايا رمزية لطلابها المتفوقين كجوائز مما يشجع علي التنافس وزيادة نسبة الحضور.

- **الاتصال:** ويتم ذلك عن طريق قيام المدرسة بتنظيم وتصميم طرق فعالة للاتصال بالوالدين توضح برامج المدرسة التعليمية وأنشطتها وتعرفهم بمدي تقدم أبنائهم أو العكس.
- **التطوع:** عن طريق تشجيع المدرسة للتطوع والمشاركة في تنظيم المساعدات والتدعيم للفصول وأعمال المدرسة وأنشطتها ووظائفها وأنشطة الطلاب.
- **التعليم المنزلي:** تزود المدرسة الأسر بالمعلومات والأفكار وطرق مساعدة الطلاب في المنازل، وذلك عن طريق القرارات الأكاديمية، الواجب المنزلي، والأنشطة المتعلقة بالمناهج الدراسية.
- **اتخاذ القرارات** : وذلك بمشاركة الأسر في الجوانب المختلفة لإدارة المدرسة.
- **التعاون مع المجتمع المحلي:** يسهل هذا النمط التعاون والتفاعل بين المدارس والأسر والمنظمات والوكالات في المجتمع المحلي، للاتفاق علي الأهداف عموماً فالتعاون هنا يكون مزدوجا بين المدرسة والأسر والطلاب للمجتمع المحلي، ومن المجتمع المحلي للمدرسة والأسر والطلاب.

وفيما يلي عرض لبعض نماذج المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية :

- نموذج المشاركة المجتمعية في لوس انجلوس :

وهي شراكة غير ربحية تم تأسيسها عام ١٩٨٤م بين منظمات مجتمع لوس انجلوس وهي المجتمع المحلي، وقادة التعليم وذلك لتقديم تعليم عال الجودة لأطفال الولاية وتتضمن عدة مبادرات أهمها دور المعلمين في إصلاح المنهج، التعليمات، التقييم، العمل علي توصيل الخدمات المجتمعية والصحية للأطفال، وتعمل الشراكة علي تطبيق استراتيجية فعالة لتغيير كافة أنحاء المدرسة، وتعمل علي التنمية المهنية والتطوير والتدريب للقيادة لتسهيل التعاون بين المربين، التزويد بالمنح اللازمة لإصلاح المدارس فالشراكة تدعم التنمية والتنفيذ لبرامج المناهج مثل العلوم الثقافية والعلوم الإنسانية وتعمل أيضا علي تسهيل الحصول علي المعلومات لتتكامل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتدعم الإصلاح الشامل للمدرسة من خلال مركز لوس انجلوس للتعليم والمجتمع المحلي، وهي تيسر الاتصال بالشبكات بسعر رخيص.

- نموذج المشاركة المجتمعية في كلارمونت :

وهو اتفاق متبادل بين رؤساء الكليات واتحاد مجلس التعليم في الولاية لزيادة التعاون بين كليات الولاية (بشكل منفرد أو جماعي) ومدارس اتحاد مدارس الولاية.

- الهدف : الالتزام بتحسين وتطوير عمليات التعليم والمشاركة في الأنشطة المشتركة والمفيدة بشكل متبادل بين كليات الولاية واتحاد المدارس بالولاية.

-الأولويات: وتتمثل الأولويات في:

- تحسين الاتصال بين إدارة الكلية وإدارة منطقة المدارس.
- توسيع جهود الشراكة وعلاقاتها.



- استمرار التوجيه وزيارة الحرم الجامعي.
- متابعة مبادرات المنح التعاونية.
- استمرار الإشراف والتوجيه للبرامج الداخلية.
- التوسع في التعاون العلمي وترقية جهود التعليم، وتحسين الأنشطة المستمرة.

-الفوائد: وتتمثل الفائدة فيما يخص المجتمع المحلي، الكليات، واتحاد المدارس في الولاية فيما يلي:

- **المجتمع المحلي:** وتتمثل في تزويده بقيادات المستقبل في الأجيال القادمة.
- **الكليات**: وتتمثل الفائدة في تحسين التطور التربوي والنمو المهني للطلاب وذلك بتزويدهم بالمعلومات عن برامج التعليم ، إعطاء الفرصة للطلاب للممارسة والبحث في تطوير الأطفال من خلال علم النفس والنصيحة داخل الفصول الدراسية، زيادة فرص الدراسة لطلبة الكلية، التجربة الشخصية لتعليم الطلاب داخل الفصول، وزيادة فرص توجيهم داخل المدرسة وتفاعلهم مع المدربين لتحقيق النمو المهني والشخصي لطلبة الكلية، تقديم فرص الزمالة التدريبية لطلبة الكلية.

- اتحاد المدارس في الولاية: وتتمثل الفائدة في:

- زيادة وصول مصادر الكلية من خلال البرامج التالية (خدمات تطوع الطلاب بالكليات- الاشتراك في برامج الكليات المختلفة- استخدام التقنية في التعليم- الاستفادة من المكتبة).
- يعرض الطلاب لبيئة الكليات ورؤية ما هو متوقع لهم.
- تعزيز المناخ الأكاديمي البارع في التعليم العام.

- التزود بالوسائل والامكانات والتسهيلات غير المتاحة مثل المسارح،قاعات الاجتماعات والاستماع.
- تحسين النمو المهني من خلال التفاعل مع الكلية.

- نموذج المشاركة المجتمعية هولمز:

تمت الشراكة بين هولمز واللجنة الوطنية للتعليم ومستقبل أمريكا في كلية المعلمين والمركز الوطني لتعليم المعلم في جامعة ولاية ميتشجان، والشراكة تمت لتحقيق الشراكة الوطنية التي تحقق التفوق والمسئولية في التعليم، ويكون مقر الشراكة في واشنطن، وقد تم تقديم ٢٣ مليون دولار لقسم التعليم لتنفيذ إصلاح التعليم. وتحدد الشراكة القومية للامتياز والمحاسبية في التعليم للمجتمع الأمريكي ٣٠ مشروع لإصلاح التعليم، وتنفذ منهم شركة هولمز ٩ مشاريع.

الهدف الرئيسي: إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

مشروعات شراكة هولمز:

تتعدد المشاريع الخاصة بهولمز لإصلاح التعليم، وفيما يلي البعض منها:

- إحداث انضباط داخلي أكاديمي داخلي لمدرس التعليم الإبتدائى، فهدف هذا المشروع تطوير إطار عمل مناهج الرياضيات، العلوم، الدراسات الاجتماعية التاريخ، فنون اللغة.
- الإصلاح الشامل علي كل المستويات بداية من السياسة التربوية، الممارسات التقييم للمؤسسات بعد انتهاء الخمس سنوات.
- إعداد المعلم وتهيئته للعمل من خلال إتاحة الفرص التعليمية لتمكينه من مقابلة احتياجات المجلس القومي لمعايير التعليم والتأهيل للمبادرات،



والمشاركة في حل المشكلات.

- المشاركة في التنمية المهنية للمعلم داخل المدرسة وذلك بجعل المدرسة كالمستشفي التعليمي.
- التخطيط لمستقبل التعليم من خلال الإعداد لمدرسي ومدارس الغد.

ومن خلال المشروعات والمشاركة تم وضع مجموعة من المستويات المحلية والقومية للتركيز علي القضايا التربوية المختلفة من خلال عدة مناظير، فلا توجد منظمة بمفردها يمكنها حل المشكلات التي تواجه تعليم اليوم، فقد أوضح موراي *Murray* أن إسهام المعلمين والمربين والمنظمات المتخصصة وبتوفير التمويل يمكن الوصول إلي تعليم أمريكي أفضل.

- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية نيوجرسي:

صدر في عام ١٩٩٨م قرار المحكمة العليا للولاية والخاص بعملية تمويل التعليم في الولاية والسياسة التربوية فيما يتعلق بتقليل الفجوة طويلة المدى بين المناطق الغنية والفقيرة، ويدعي القرار *Abbott* ويتضمن برنامج أعمال إصلاح التعليم من خلال تبني إصلاح المدرسة بالكامل وربطها بالمجتمع المحلي وطبقا للتعليمات الخاصة بقسم التعليم بالولاية يتم الإصلاح تحت قيادة الآباء والمجتمع المحلي والعاملين والمعلمين في المدرسة، ويتضمن ذلك اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة، فقد أوضحت الخطوط الإرشادية لقسم التعليم بالولاية بأن المجموعة الممثلة لفرق العمل في مدارس الإدارة الذاتية هم (مدير المدرسة- المعلمين- العاملين في المدرسة- الآباء- سكان المجتمع المحلي) وفي بعض المدارس يسمح للطلاب بالمشاركة، وعضوية فريق الإدارة في هذه المدارس تتم بالانتخاب والاختيار ومدة العضوية تكون لمدة عامين،

ولضمان الاستمرار يسمح الفريق بتداخل العضوية، ولا يسمح لأي مجموعة بتشكيل ٥٠٪ من عضوية الفريق الكلية.

ويركز القرار علي التطبيق من خلال ما يلي :

- المشاركون : وهم الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات غير المركزية.
- مجالات الإدارة التي أدت إلي ممارسة لامركزية السلطة.
- شكل التعليمات التي تسيطر علي صانعي القرارات المحليين وطريقة محاسبتهم علي قراراتهم.

وتتبني ولاية نيوجرسي النموذج الخاص بأن يكون المعلمين هم أصحاب صناعة القرار في مدارس الإدارة الذاتية، وفي إطار تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية نيوجرسي تم تحديد عدد من المجالات الإدارية التي يمارسها فريق الإدارة الذاتية للمدرسة ومن بين مسئولياته توفير برنامج للتنمية المهنية للعاملين في المدرسة للتحسين الوظيفي فيتدربوا علي المهارات الوظيفية ومهارات العمليات والمجالات المرتبطة بالمناهج وطرق التدريس، وتعمل الولاية علي تدريب كافة العاملين في المدرسة علي مهارات صنع القرار، وفيما يتعلق بعمليات الفريق فقد طلبت الفرق تقدير قدراتهم للعمل من خلال أبعاد محددة ومعروفة لتسهيل عملية التقييم للفريق وتمثلت هذه الأبعاد في وضوح الأدوار والمسئوليات، الالتزام بالعضوية، فهم مسئوليات المشاركة، الاجتماع بالمشاركين وحضور الاجتماعات، التأثير في عمليات الاتصال بالمجتمع المحلي للمدرسة، المشاركة في صناعة القرار.

- مجالات الإدارة : مسئوليات أدوار فريق الإدارة الذاتية:

تتمثل المسئولية الأساسية للفريق في تطوير الخطة التي توجه المدارس في عملية التطبيق لإصلاح التعليم وهي مسئولة أيضاً عن ضمان أن المنهج وعملية التعليم يطبقاً حسب معايير الولاية، وأن عملية التقييم تتم بمراجعة أداء الطلاب والتي بناءً عليها يتم عمل التوصيات الخاصة بتحسين المنهج وعمليات التعلم، وتفرض فرق الإدارة الذاتية برامج التنمية المهنية للعاملين في المدارس وتتم داخل المدارس المستقلة والمرتبطة بنموذج إصلاح المدرسة المتكامل، فكل فريق مسئول عن تطوير خطة تكنولوجيا طبقاً لموافقة قسم التعليم، وإلي جانب هذه المسئوليات فالفرق مسئولة عن ضمان أن البرامج والأنشطة تتفق مع المعايير الرئيسة للمنهج، ويتم مكافأة المدرسة التي تطبق الإدارة الذاتية، وتعمل علي تحقيق احتياجات طلابها من خلال المعلمين والمدراء والآباء.

وأخيرا فالفرق تستند إلي التصويت بالأغلبية وبموافقة قسم التعليم (بمراجعة المدرسة وفريق التطوير) ويمكن أن يكون مسئول عن الموافقة علي ميزانية المدرسة والتوجيه لتعيين مدير المدرسة والمعلمين ومساعديهم.

- **المحاسبية:** التعليمات التي تحكم عملية الإدارة الذاتية للمدرسة محددة في إطار المناطق بصورة دقيقة ضمن سياق تفوق الطلاب الذين يبرهنوا علي إجادة المعايير، ولما سبق يتوقع الفرق خلق أنظمة لمكافأة الأفراد (مدراء، المعلمين، الآباء) لنجاح إسهاماتهم لبلوغ وتحقيق المعايير بشكل غير مباشر فأعضاء فريق الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن أن يعزلوا من الخدمة إذا فشلوا في المشاركة في التدريب علي الأنشطة أو يقوموا بأفعال تمت محاسبتهم عليها، وهناك أسباب تؤدي إلي العزل

فعلي سبيل المثال إذا تمت مراجعة المدرسة وفريق التطوير ووجدوا أنهم لم يطبقوا تنفيذ الإصلاحات المحددة من قبل المنطقة.

- **مراجعة المدرسة وفريق التطوير:** عمل قسم التعليم بالولاية علي وجود تنظيم لعملية مراجعة المدرسة وفريق التطوير الذين يشغلون وظائف مراقبة عملية تطبيق وتنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة وضمان تطبيقها طبقاً للتعليمات المحددة، وتشتمل عملية المراجعة للمدرسة وفريق التطوير يشملا موظفي قسم التعليم من خلال فئات الطلاب الخاصة بالخدمات والتمويل. فالولاية تخصص لكل مدرسة فريق وبرنامج للتطوير، وقد تحددت عملية مراجعة المدرسة وتحسين الفرق في تعيين هيكل وظيفي (فريق المراجعة) له مجالات واسعة من المسئوليات تتضمن العمل مع المدراء لضمان التطبيق الفعال في كل عمليات إصلاح المدرسة والإدارة الذاتية للمدرسة، والاستشارة مع فرق الإدارة المدرسية لإنجاز المسئوليات عملياً، تسهيل الاتصال بين المدارس والمهتمين بتطويرها الاستشارة مع المديرين وقسم التعليم في الولاية لتعيين وعزل المعلمين والعاملين والمديرين وتتضمن مسئوليات هذه المدارس طبقا لنموذج الولاية وحسب التعليمات التي تحكم عمليات الإدارة الذاتية في المدارس في إطار مسئوليات الولاية تعليم الطلاب طبقاً للمعايير المحددة، وهكذا يتوقع العاملين في هذه المدارس خلق أنظمة محاسبية مهمتها تتمثل في مكأفاة العاملين في المدرسة علي إسهاماتهم في نجاح المعايير مع محاسبة المقصر وعزله طالما اخفق في عدة جوانب منها المشاركة في التدريب أو الأنشطة أو الذين يرتكبون أفعال وتمت محاسبتهم عليها.

- استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية فلوريدا:

أوضح مكتب قسم التعليم لتحسين المدارس بولاية فلوريدا استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الولاية فيما يلي:

- ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة:

الإدارة الذاتية للمدرسة استراتيجية لتحسين التعليم عن طريق نقل سلطة صناعة واتخاذ القرارات من الولاية إلي المدارس المستقلة، وإذا طبق ذلك بشكل جيد يكون له فوائد وامكانات عدة محتملة، فنظام الإدارة الذاتية للمدرسة يجعل من المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التربوية، ففي بعض المناطق تنقل الصلاحيات كاملة إلي مدراء المدارس، وتحتفظ المجالس المدرسية تقريبا بكل السلطات تقريباً، ويعطي هذا النظام صلاحيات أكبر للمجتمع المحلي والعاملين في المدرسة، وتتمثل الصلاحيات في القرارات حول ميزانية المدرسة، وتشغيل العاملين، ووضع المنهج المدرسي، ويكون للآباء والمعلمين والمجتمع المحلي دوراً أكبر في العملية التعليمية واتخاذ القرارات التي تخلق بيئات تعلم أكثر فعالية للأطفال.

- مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة:

حددت الجمعية الأمريكية لمدراء المدارس، والجمعية الوطنية لمدراء المدارس الابتدائية، والجمعية الوطنية لمدراء المدارس الثانوية(١٩٨٨م) مميزاتها فيما يلي:

- تشكيل الخبرة والقدرات المنهجية للعاملين في المدارس المستقلة لاتخاذ قرارات لتحسين التعليم.
- تتيح الفرصة للمعلمين والعاملين والمجتمع المحلي بالإسهام في صناعة واتخاذ القرارات التربوية.
- تحسن الروح المعنوية للمعلمين والعاملين في المدرسة.

- تجذب المصادر التعليمية والمالية التي تتوافق مع الأهداف التعليمية المطورة والمحددة في كل مدرسة.
- تخلق قيادات جديدة علي كل المستويات.
- تزيد من فعالية عمليات الاتصال.
- تزيد من مرونة المدارس والتي تقود إلي الإبداع في تصميم برامج تلبي كافة احتياجات الطلاب بشكل أفضل.
- وضع ميزانية واقعية حيث أن الوالدين والمعلمين يكونوا أكثر إدراكاً لمكانة المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج.

- استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

يساند منذ البداية مدير ومجلس إدارة المدرسة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، ويحدد مدير المدرسة والمجلس الاستشاري للمدرسة طريقة التطبيق في المدارس المستقلة طبقاً لأهداف الولاية.

وتتضمن استراتيجية التطبيق ما يلي:

- الدعم القوي للعاملين في المدرسة.
- التطبيق التدريجي للإدارة الذاتية للمدرسة.
- التدريب الإداري لموظفي الولاية والمدرسة ومساعدتهم علي التكيف مع الأدوار الجديدة وقنوات الاتصال.
- الدعم المالي لجعل أوقات التدريب منتظمة والاجتماعات مع العاملين متاحة.
- نقل السلطة من مدراء المكتب المركزي إلي مديري المدارس الذين يعملون علي مشاركة المعلمين والآباء في هذه السلطة.

- استراتيجيات للإدارة الذاتية للمدرسة الناجحة:

تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة بطريقة جيدة عندما تدار طبقاً لمبادئ التنظيم وعندما تنشر هذه المبادئ تكون مفهومة ومعترف بها حيث تزود إطار العمل بالكفاءة الداخلية والتي تكون تأثيراتها مقبولة، وبصفة عامة فأن المعايير المتعددة تكون متقاربة ويتم مراعاتها عند صناعة القرارات واتخاذها، فالمعايير الرئيسة هي البيانات الأساسية للمقاطعة والمدرسة.

- كل فرد في المنظمة يعرف نتائج مسئوليات كل شخص منهم، فالأهداف والتقييم يركزوا علي تلك النتائج، وكل فرد في المنظمة يكون له مشرف واحد ويمكن للموظف أن يبحث عن النصيحة والتوجيه والمساعدة من أي شخص، ولكن لا يوجد شخص أخر يمكنه أن يوجه ويحدد الأهداف ويخصص المصادر ويوجه أو يعترض علي القرارات ويقيم أداء الأفراد والأعمال.
- تكون فيها الاتصالات حرة قدر الإمكان فأي فرد في المنظمة في أي جزء أو موقع أو مستوي في المنظمة، وهذا يشجع الاتصال بأي شخص أو جزء آخر في المنظمة للحصول علي المعلومات أو المساعدة في أداء الأعمال الخاصة بالشخص، فالاتصال من خلال المرور بقنوات محددة غير قابل للتطبيق في هذه المواقف ويزود المشرف المباشر بالشكل المناسب.
- وفيما يتعلق بتفويض السلطة فهو لا يقلل مسئولية المفوض حيث يمكنه اتخاذ قرارات فيما فوض فيه غيره، والأفراد في التنظيم في نفس موقع المفوض إليه ليس من الضروري أن يكون لديهم درجات متشابهة من السلطة حيث أن التفويض يمكن تخصيصه ليتناسب مع مستويات عدة ومختلفة في الأدوار.

- النتائج: لا يوجد فرد واحد يكون مسئول عن النتائج، ويمكنه أن يوجه أو يقلل القرارات أو يعترض عليها فالفرد.
- تعمل المنظمة علي إلغاء القواعد والممارسات والسياسات الموحدة، وقد صممت التعليمات لتحمي المنظمة من الأخطاء فتعمل علي توجيه الاحتياطات نحو الأفراد الأقل كفاءة في التفكير.
- كل عضو في فريق القيادة يعمل علي ترقية العلاقات القوية والمحافظة عليها في ثقة متبادلة أساسها الثقة والاحترام بين كل أعضاء المنظمة، ويسعى كل عضو في هذا الفريق علي معاونة الأشخاص اللذين يعملون تحت قيادته وعلي تكوين علاقات فاعلة معهم.
- كل فرد في المنظمة يتصرف بسلامة مطلقة في العلاقات مع الآخرون داخل وخارج المنظمة سواء كان يعرفه أو لا يعرفه، فلا يتعامل مع أحد بإهمال ولا يضلله أو يخفي عنه معلومات بسبب الشك في أمانته وسلامة دوافع المنظمة.

- صفات ومهارات القائد الفعال في المدرسة ذاتية الإدارة:

- المصداقية.
- أن تتوافر فيه مهارات القدرة علي التعامل مع الآخرين.
- الاستعداد ليكون مدافعاً بعيدا عن الانفعال.
- القوة والمصداقية في العمل والتعامل مع موظفي المكتب المركزي.
- التعاطف مع الآخرين.
- التفكير من ناحية المنظمة ككل وتأثير القرارات داخل المنظمة.
- التمتع بالعمل.

- الإدارة الذاتية في المدرسة الأسترالية :

نتيجة صدور تقرير كارميل *Karmel* في عام ١٩٧٣م، والذي يُعد من أكثر التقارير تأثيراً في التعليم المدرسي بأستراليا، والذي أكد فيه علي ضرورة تقليل حدة الرقابة المركزية علي العمليات الإدارية والفنية التي تدور داخل المدرسة، وذلك لضمان فاعلية التعليم المدرسي، وقد أوصي التقرير بأهمية توجيه الموارد لتلبية الاحتياجات التعليمية، مشاركة الآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتلك الموارد، وذلك لأنه اعتبر أن الأقرب إلي المدرسة قد يكونون أقدر علي صياغة السياسات، وتنفيذها بكفاءة أكبر من السلطات المركزية البعيدة عن موقع المدرسة.

ولما سبق حدثت تغيرات واسعة في نظام التعليم الإداري من أهمها التوجه نحو مزيد من اللامركزية، ومنح الاستقلالية الذاتية للمدارس في إدارة شئونها حسب إمكاناتها المادية واحتياجاتها واحتياجاتها، زيادة التمويل الخاص بالمدارس مع منحها سلطآت كافية في توظيفه، تدعيم صنع واتخاذ القرار علي المستوي المدرسي.

وقد نتج عن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة تطويرات أثرت في إدارة التعليم بأستراليا من أهمها :

- لامركزية صنع القرار المرتبط بالمناهج واستخدام الموارد، ونقلها للمجتمع المحلي والمدرسي.
- تحديد سياسات وأولويات وأطر عامة للمحاسبية من قبل السلطات المركزية والحكومة تعمل كخطوط إرشادية يتم في ضوئها صنع القرار في المدرسة.
- الموافقة علي أن تتم التطويرات بصورة تدريجية بحيث تستغرق عدة سنوات.

- حث المدارس علي تقبل التطوير والاستعداد الكاف لصنع القرارات التشاركية والتخطيط طويل وقصير المدى.
- أن يتضمن تقويم البرنامج والتقويم الكلي للمدرسة في العمليات الإداريه المعتادة في المدرسة بما فيها الاستعداد لتطوير مؤشرات الجودة.
- محاسبية المدارس أمام المجتمعات المحلية والسلطات المركزية علي تحقيقها للأهداف التعليمية المحددة، وأولويات التعلم.
- تطوير منح مدرسية عامة لتحل محل المداخل المنفصلة لتوزيع الموارد علي المدارس مع مراعاة المساواة في التوزيع.
- زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدامها له بمرونة كافية.
- تنمية المعارف الإدارية لدي المعلمين وتمكنهم من الوصول إلي أفضل القرارات المتصلة بالتمويل والمناهج علي مستوي المدرسة.
- تنمية المعارف لدي الآباء وتمكنهم من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات علي المستوي المدرسي.
- الالتزام بتحسين فعالية المدرسة والتركيز علي المخرجات التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة بوضوح، ووضعها علي المستوي المدرسي.

والإدارة الذاتية في المدرسة الأسترالية تعني تفويض صلاحيات فعلية لمدير المدرسة مثلاً اختيار هيئة التدريس واستخدام اللامركزية بشكل كامل لميزانية المدرسة، التشريع بنقل صلاحيات فعلية إلى المجتمع المحلي، مثل اختيار المنهج المناسب، وتطوير نظام محاسبي قوي يقوم برسم حدود استقلالية المدرسة.

وبذلك فالإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا عبارة عن طريقة لتحسين التعليم

ونوعيته، وذلك بنقل سلطة اتخاذ القرار من الولاية ومكاتب المنطقة إلي المدارس، وهذا يعني إعطاء صلاحيات اتخاذ القرارات إلي المديرين، والمعلمون، والآباء، والطلاب، ويكون لهم دور أكبر في عملية التعليم حيث تكون لهم صلاحيات حول الميزانية، والمنهج والموظفين.

ولقد أوضحت احدي الدراسات أن هناك علاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسين أداء الطالب وأداء المدرسة وهذه العلاقة تعتمد علي وجود شروط منها فهم السلطات الشامل لنظام هذه المدارس، واستعدادها لتحمل المسئوليات والسلطات، ووجود أساس وقواعد منها الأساس العقائدي، والعلاقات، والأداء، والإدارة، والحكم، وطرق التدريس، وقدرة المدرسة علي التطبيق من حيث الحجم، والخبرة، والكفاءة، والموقع الجغرافي وإدارة عمليات التغيير وتحسين المدرسة.

وقد أوضحت نتائجها تطوير الفهم الواضح لمجال السلطات والمسئوليات المتاحة للإدارة الذاتية للمدرسة، الحاجة لتطوير طرق تقييم المناهج لتقييم المنظمة التعليمية والتعرف علي استعداداتها لتحقيق الإدارة الذاتية في المدرسة، التطوير والتطبيق للعمليات التي ستحسن تأثير المدرسة، ويمكن أن تحسن جودة الحكم، تطوير الفروق والاختيارات للإدارة الذاتية للمدرسة، والتي تزيد لامركزية السلطة في المدرسة علي اعتبار وجود استعداد تنظيمي وقدرة علي تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة.

- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا:

يهدف هذا النمط الإداري في المدرسة الاسترالية إلي تحسين مخرجات التعليم من الطلاب عن طريق زيادة مجالات فرص صناعة واتخاذ القرارات التربوية محلياً علي مستوي المدرسة، وإدارة المدخرات والموارد في المدرسة وإعادة توجيهها طبقاً

للأولويات، وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة إلي المجتمع بأقل التكاليف الحكومية، وزيادة سيطرة المجتمع المحلي علي عمليات التعليم داخل المدرسة.

- أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا:

نتج عن إتباع أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس تطويرات في إدارة التعليم بأستراليا تمثلت في لامركزية صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية واستخدام الموارد ونقلها إلي المدرسة والمجتمع المحلي، تحديد سياسات وأولويات وأطر عامة للمحاسبية من قبل السلطات المركزية تعمل كخطوط إرشادية علي ضوئها يتم صنع القرار داخل المدرسة، تشجيع المدرسة علي تقبل التطوير والاستعداد الكافي لصناعة القرارات التشاركية والتخطيط سواء طويل أو قصير المدى، اشتمال العمليات الإدارية التي تتم داخل المدرسة علي التقويم للبرنامج والتقويم الكلي للمدرسة، المحاسبية للمدارس أمام المجتمع المحلي والسلطات المركزية علي تحقيقها الأهداف التعليمية المتفق عليها، وعلي الأوليات التعليمية، تطوير منح مدرسية عامة بدلا من المداخل المنفصلة لتوزيع الموارد علي المدارس مع مراعاة عدالة التوزيع، تسهيل عملية التعليم الفعال.

ونتج أيضا عن تطبيق الإدارة الذاتية علي التعليم المدرسي تأثيرات إيجابية عدة تمثلت في زيادة المساهمة المالية الخاصة بتدعيم تمويل المدرسة وأن المدرسة تستخدم التمويل بحرية ومرونة كافية، نمو المعارف الإدارية للمعلمين والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل والمناهج الدراسية علي مستوي المدرسة تنمية معارف الآباء التي تمكنهم من المشاركة في صناعة القرارات المدرسية والالتزام بتحسين فعالية المدرسة من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة ووضوحها ووضعها علي

مستوي المدرسة، وهذا يوضح أن هذه المدرسة تسمح للعاملين فيها وللمجتمع المحلي بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية والتربوية.

وهذا يوضح أن المدرسة ذاتية الإدارة محاسبة أمام السلطات المركزية عن طريقة استخدامها للموارد البشرية والمادية، والتي ترتبط بالمعارف، التكنولوجيا، الوقت، التمويل السلطات الممنوحة لها.

وقد أوضح عادل عبد الفتاح سلامة أن هناك تأثيرات إيجابية نتجت عن تطبيق الإدارة الذاتية في أستراليا منها نمو المعارف الإدارية الأساسية لدي المعلمين وتمكنهم من الوصول إلي أفضل القرارات المتصلة بقضايا التمويل والمناهج الدراسية علي مستوي المدرسة، وذكر أيضا أنها أدت إلي تلبية احتياجات مدراء المدرس والمعلمين التدريبية من خلال أنشطة التنمية المهنية المستدامة التي تنفذ علي مستوي المدارس علي أساس أنها وحدة تدريب أساسية.

- **مبررات التحول إلي الإدارة الذاتية للمدرسة الاسترالية:**

من أهم مبررات التحول إلي الإدارة الذاتية للمدرسة الاسترالية والحد من السلطات المركزية وهيئات الدعم الخارجي أو تغيير أدوارها ما يلي :

- أن المدارس أكثر استجابة للاحتياجات المتغيرة أكثر من السلطات المركزية.
- يمكن للمدارس إصدار قرارات أفضل بشأن تحديد أولوياتها وعند حاجتها إلي دعم خارجي عند مواجهة أزمة مالية.

- **القيادة التربوية في المدرسة الاسترالية ذاتية الإدارة:**

تُعد القيادة التربوية عامل مهم في هذه المدرسة فهي عامل هام لتحقيق جودة التعليم، فالقيادة الإدارية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الإدارة اللامركزية في التعليم

علي كل المستويات، وهذا يستدعي عدة أمور منها أن تكون القيادة مدربة تدريباً جيداً وكذلك المدرسون والآباء وأعضاء المجتمع المحلي، ولتحقيق ذلك يتم التدريب علي تطوير الثقافة لاستمرار تحسين القدرات والمهارات والفهم لزيادة الإبداع والابتكار، تحسين القدرة علي التكيف مع المتغيرات والاستجابة للبيئة الخارجية، طرق فعالية المدرسة، مشاركة المجتمع المحلي، الإدارة، جودة المخرجات من الطلاب، تزود الولاية المدرسة بالأهداف الخاصة بالتعليم، المنهج، النتائج المتوقعة، ويترك للمدرسة الحرية في طرق التنفيذ لتحقيق النتائج المطلوبة.

وهذا يوضح أن دور مدير المدرسة يتمثل في تفعيل الإدارة المدرسية وعملياتها اليومية ومصادر التمويل وبرامج التعليم والتخطيط لتطوير التعليم وعملياته وبرامجه وسياسة المدرسة، وتحديد نوعية البرامج التعليمية والتربوية.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والتمويل:

تمويل التعليم في أستراليا عملية مشتركة بين حكومة الكومنولث والولايات والمقاطعات، وتهتم حكومة الكومنولث بتطوير الاستراتيجيات الوطنية للتعليم، بينما الولايات والمقاطعات مهامها تتمثل في توجيه التعليم ضمن حدودها، وتتولي حكومة الكومنولث تزويد الولايات بالتمويل بواسطة القطاعات التربوية، ولتحسين المخرجات التربوية من السكان الأصليين وسكان الجزر تزودهم بالتمويل الإضافي لدعم بعض الاستراتيجيات والأولويات مثل برامج الحساب ومعرفة القراءة والكتابة، وفيما يتعلق بتمويل التعليم في المدارس ذاتية الإدارة فلها الحق في الحصول علي موارد خارجية لتدعيم عملية تمويلها مثل المشاركة في الأنشطة الاستثمارية في المجتمع المحلي، ولها صلاحيات كاملة في حرية التصرف بشكل كامل في ميزانية المدرسة.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والمنهج:

لا يوجد منهج دراسي موحد في استراليا، ولكن يوجد إطار عام تحدد فيه السلطة المركزية إرشادات منهجية عامة وشاملة لضمان تعليم مستند علي الأهداف الوطنية المحددة لتزويد الاستراليين بالمهارات والمعارف وبتوافق مع الاحتياجات الاقتصادية والقومية والاجتماعية، والتي يجب أن تتفق مع الأهداف القومية والدولية المحددة في وثيقة المناهج والتي تشكل إطاراً عاماً لبناء نسيج المنهج الذي يلبي احتياجات المتعلم وتحدد المعايير المنهجية المتوقع من الطلاب تحقيقها في كل المدارس وكل المستويات والسنوات الدراسية، وتتضمن إدارة المدرسة الذاتية اختيار المنهج المناسب وتوجيهه لتحسين تعلم الطلاب، فالمدرسة يمكنها أن تحدد محتوي المنهج وطرق تدريسه المناسبة، ومجلس التعليم لا يتوقع أن هيكل مجالات التعليم الأساسية إلي منهج جاهز تسير علي منواله المدارس، فالهيكل الموضوع يتميز بالمرونة وقابل للتطبيق بطرق متعددة، فهناك مجال واسع للمدارس لوضع المقررات والبرامج الدراسية وهو يجمع بين عدة مساقات في مجال المناهج الأساسية.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والتنمية المهنية:

يتم تدريب المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال صياغة برامج تدريب داخلها حيث تتولي المدرسة وضع البرنامج التدريبي طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية حسب خطة التعليم التي تعدها المدرسة ومن خلال خطة المعلم السنوية، حيث توضح هذه الخطة الأهداف الأساسية التي تسعي المدرسة إلي تحقيقها وتوضح المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛ لذا يكون هناك تلازم مباشر بين برامج التدريب والتطوير المهني والتطبيق الميداني، وهذا المنهج في التدريب يجعل

المدرسة يجعل من المدرسة المسئول الأول عن تطوير معلميها، فلم يُعد التدريب مسئولية مركزية تهتم بها الدولة، وإنما المدرسة هي المؤسسة التعليمية الأساسية التي تسهم في تطوير أفرادها وتنميتهم مهنياً، وكل معلم فيها له نصيب من التدريب والتطوير بما يناسب أهدافها واحتياجاتها، وبذلك فالمدرسة توفر بيئة تربوية تشجع علي الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة والأساليب المفيدة وتبادل الخبرات والمهارات بين المعلمين والعاملين فيها، وهذا يوضح أن التنمية المهنية والتدريب في المدارس ذاتية الإدارة في استراليا يسعى لتطوير التعليم والتعلم وتحسين مخرجاته وهو الهدف الأساسي لمسيرة إصلاح التعليم، وربط برامج التدريب التربوي بالتغيرات الجديدة في المناهج ومتطلبات التعليم الحديثة، وتلبية احتياجات المعلمين الشخصية في التعليم والتطوير المهني.

ومن خلال استعراض الخبرة الاسترالية في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يتبين لنا أن التطبيق يتطلب مهارات وقدرات إدارية وقيادية معينة تساعد المدراء علي القيام بأدوارهم الجديدة وتسهل عمليات مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي من آباء ومعلمين في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة، فبعد أن كان مدير المدرسة منفرداً بصنع القرارات المدرسية في ظل الهيكل الهيراركي التقليدي، أصبح يفوض مسؤولياته وسلطاته للعاملين والمعلمين ويحثهم علي المشاركة، ويعمل علي تنمية علاقات تعاونية بين الأفراد، وبذلك تصبح عمليات صناعة واتخاذ القرار تشاركية وتعاونية، وهذا كله يؤدي إلي تحسين جودة العملية التعليمية ورفع كفاءتها.

ويتضح أيضاً أن الإدارة الذاتية للمدرسة فيها توفر الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة، وهي محاسبة أم السلطات المركزية علي ما تقدمه من خدمات لطلابها وللمجتمع المحلي المحيط بها.

- أنماط التطوير المهني والتدريب:

يأخذ التطوير المهني والتدريب أنماطاً وأشكالاً مختلفة، يمكن تقسيمها فيما يلي :

- التدريب للحصول على الشهادات سواء كانت دبلومات أو ماجستير وهذا يتم داخل الجامعات.
- التدريب على مستوى المدرسة، ويقام في مكان العمل حيث تعمل المدارس على إقامة دورات شاملة لجميع العاملين فيها، وتعمل باستمرار على تبادل الخبرات والأفكار والمبتكرات الجديدة.
- إقامة مدارس نموذجية، تكون بمنزلة مراكز للتدريب والخبرات للمدارس الأخرى وهذه المدارس تحظى بدعم مالي من الحكومة مقابل تطوير البرامج التدريبية ونقل الخبرات والمهارات إلى المدارس الأخرى. وقد تجلت هذه المدارس النموذجية بوضوح في استراليا في برنامج دمج التقنية في عملية التعليم والتعلم وأسهمت بفعالية في نشر الفكرة ونجاحها في المدارس الأخرى.

- برامج التدريب التربوي:

من أشهر البرامج التدريبية في ولاية فكتوريا، برنامج التدريب الذي يعرف بالتطوير المهني والذي يمنح شهادة (*GCECPD*) و شارك في إعداد هذا البرنامج شبكة فكتوريا للتطوير المهني وهي عبارة عن هيئة تمثل الأكاديميين، والمعلمين واتحادات التخصص والقطاع الخاص، حيث تعمل هذه الهيئة على إعداد البرامج التدريبية المبنية على الحاجة الفعلية للميدان. وتتسم هذه البرامج بالتركيز على التطبيقات العملية والتجارب الميدانية والبحوث التطبيقية. وبرنامج التطوير المهني عبارة عن أربع حلقات تدريبية كل حلقة تتألف من (١٥ إلى ١٨ ساعة) و يحصل المتدرب على

شهادة (GCECPD) عندما يكمل ٤ دورات تدريبية تتراوح بين ٦٠ إلى ٧٢ ساعة وهذه البرامج يمكن أن تكون جزءاً من الدراسات العليا حيث تحسب (٢٥%) من إجمالي ساعات الماجستير.

وهذه الدورات التدريبية تركز على إدارة الصف وتطوير المهارات القيادية والتنشيطية وطرائق التدريس وتحسين عملية التعليم والتعلم وتعلم التقنية ودمجها في عملية التعليم وغيرها من البرامج، وهذه الحلقات التدريبية تقدم في الجامعات وفي مراكز متعددة مثل اتحادات التخصص، برنامج شهادة القيادة الإدارية، وهذا البرنامج يقوم على أربع حلقات تدريبية ويقدم خلال فصل دراسي، ويمنح المتدرب على إكمالها شهادة (CAL) وهذه الحلقات تحتسب كذلك في الدراسات العليا، وهذا البرنامج يعتمد على الأنشطة الميدانية والدراسات التطبيقية وتدور موضوعاته حول مهارات الإدارة والاتصال والعمل في بيئة المدرسة وتنمية العاملين وتطويرها وتطوير البيئة التعليمية.

- المجالات التي تشملها برامج التدريب:

يقدم العديد من البرامج في عدد من الميادين منها:

- تطوير المعلمين لتحسين كفاءتهم النوعية والكمية وتعريفهم على تقنية التعلم والاتصالات وعلى مصادرها وكيفية استخدامها والاستفادة منها.
- **مديرو المدارس والقادة:** ويقدم في هذا المجال عدد من البرامج بالتعاون مع المركز الأسترالي لمديري المدارس وتركز على التطوير النوعي للقادة التربويين في المدارس مثل تطوير القيادة الجماعية في المدرسة، المصادر البشرية، وتفعيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

- المديرون التنفيذيون وموظفو الخدمة العامة في التربية وذلك لتطوير المهارات القيادية والإدارية وتقدم هذه البرامج عن طريق المؤتمرات، وورش العمل، والندوات على مستوى الولاية وعلى المستوى المحلي.
- المدارس الرائدة وفيها يتم تدريب معلمين من مدارس أخرى خاصة على استخدام التقنية الحديثة وتقنية الاتصالات في التعليم والتعلم.
- برامج التطوير المهني التي تحتسبها الجامعات كجزء من متطلبات الدراسة فوق الجامعية.
- الاتصالات الهاتفية والإنترنت.

- برنامج المعلمين المستجدين:

يقدم هذا البرنامج للمعلمين الذين التحقوا بالعمل التربوي حديثاً، وللمعلمين الذين عادوا للتدريس بعد انقطاع لفترة طويلة، ويعنى هذا البرنامج باحتياجات هذه الفئة لتمكينهم من بلوغ الحد المطلوب من الكفاءات، ومساعدتهم على تجاوز الشعور بقلة الكفاءة الذي يرافق المبتدئين عادة، ومساعدتهم على الوفاء بما ينتظره منهم المدير والمدرس الأول، مساعدتهم على التمكن من التدريس وما يتطلبه من مهارات، مساعدتهم على تفهم الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للمتعلمين واستخدام هذه المعرفة في التأثير في المتعلمين لحفزهم على التعلم، مساعدتهم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالانضباط وإدارة الفصل.

- تقويم المتدربين:

. هناك نظام لتقويم أداء المتدرب في هذه البرامج فإذا رغب المتدرب في تقويمه فسيتم احتسابها له للحصول على مؤهل أعلى، وله الحق في إتمام البرامج دون تقويم.

- التنمية المهنية للمعلم في فيكتوريا:

في عام ٢٠٠٦م تعاقدت وزارة التربية في الولاية مع جامعة فيكتوريا من خلال اتفاقية تسمي تدعيم المدارس بالخدمات علي أن يتولى مستشارو المدارس الابتدائية والثانوية تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة، وتتمثل خدمات الجامعة المقدمة في تدعيم التنمية المهنية للمعلمين لاتخاذ القرارات من خلال جمع التحليلات واستخدام البيانات وتتضمن بيانات حول إنجازات الطلاب، تدعيم المعلمين لعمل تغيرات في ممارساتهم والتي ستساعد الطلاب ليصبحوا متعلمين ناجحين، وخاصة الطلاب المقصرين، وذلك بمعرفة التحديات التي تواجه المعلمين، اتجاهاتهم، توقعاتهم، وممارساتهم المهنية، رفع مستواهم المعرفي والمتعلق بطرق التدريس والمواد التي يدرسونها، تأسيس ثقافة المدرسة الشاملة، والمجتمع المحلي الفعالة في المدرسة وبين المدارس.

- الإدارة الذاتية والمشاركة المجتمعية:

نتيجة لاتساع مساحة استراليا وزيادة عدد السكان بها عملت الحكومة الاسترالية علي تقوية العلاقة بين المجتمع والمؤسسات التربوية المختلفة مثل المدارس والجامعات ومؤسسات التدريب والمراكز التربوية في المجتمع، ولتدعيم عملية المشاركة المجتمعية في أستراليا بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، عملت أستراليا علي أنشاء ما يلي:

- **المجالس المدرسية**: ويتكون معظم أعضائها من أولياء الأمور، ولهم دور كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وسير العملية التعليمية بها، وتتمثل مسئولية هذه المجالس في تقرير السياسة التعليمية والأهداف الخاصة

بالمدرسة والتي تتم علي ضوء دليل العمل القومي، العمل علي زيادة مواردها وتنميتها من خلال المجتمع المحلي، تسهيل تنفيذ القرارات الحكومية، متابعة حالة المبنى المدرسة والمحافظة عليه وصيانته بصفة دورية، تشجيع العمل التطوعي للعمل بالمدرسة.

- **نوادي الآباء:** يوجد في بعض المدارس نوادي يجتمع فيها الآباء لمناقشة القضايا التي تخص العملية التعليمية وتهم أبنائهم.
- **وسائل الإعلام:** تعمل المدارس علي الاستفادة من وسائل الإعلام المحلية في الإعلان عن الميزات التي يمكن أن تقدمها ويحصل عليها الطلاب الذين يدرسون بها، وفيما يتعلق بالمستوي المركزي فتقوم مراكز المعلومات بتزويد الصحف بالأخبار المتعلقة بالأنشطة التعليمية والتربوية، وتعمل هذه المراكز علي نشر المعلومات علي شبكات الانترنت لإتاحتها والحصول عليها بسهولة ويسر.
- **رجال الأعمال:** تعمل استراليا علي الربط بين رجال الأعمال ومؤسساتهم والمدرسة، وذلك بهدف تلبية احتياجات الصناعة، ولتحقيق ذلك قامت وزارة التعليم والتوظيف وشئون الشباب بتأسيس جمعية رجال الأعمال لتقديم النصح والمشورة للوزارة، وعلي المستوي المحلي تتم دعوة رجال الأعمال لتقديم المساعدات للمدارس مثل الملبس والمأكل أو بعض منتجات مصانعهم للمدارس والتي يمكن للمدرسة بيعها للمجتمع المحلي، وهناك طرق أخري للمشاركة حيث يتم تدريب الطلاب داخل المصانع لتنمية المهارات المهنية لديهم، ويمكن أيضا للمعلمين التدريب داخل المصانع من خلال برامج محددة

حيث يتم تدريبهم لإكسابهم خبرات محددة.

وقد أوضحت أحدي الدراسات أن المشاركة المجتمعية في التعليم في استراليا تتيح منافع كثيرة للمستفيدين من الطلاب، والمدرسة، ومنظمات المجتمع وفيما يلي عرض لهؤلاء المستفيدين والمنافع التي تعود عليهم:

- الطلاب : تتمثل المنفعة للطلاب فيما يلي:

- تزيد رغبة التلاميذ في التعلم بواسطة زيادة الثقة في أسباب الأداء الجيد للعمل وذلك بواسطة المشاركة بين المشروعات والصناعة ومنظمات المجتمع.
- تزيد فرص إثراء ما وراء المنهج المدرسي.
- تشجع التلاميذ علي تطوير فهمهم لنظام العمل والمجتمع المحلي.
- زيادة الوعي بإمكانية استخدام المهارات المرغوبة.

- المدرسة : تتمثل المنفعة للمدرسة فيما يلي :

- زيادة إثراء المنهج، فرص التعليم والتعلم للمدارس المتكاملة.
- تمكن المعلمون من فهم فرص العمل المتوقعة بطريقة أفضل.
- تمثل ميدان تنافس لتطوير المعلمين المحترفين.

- المشروعات ومنظمات المجتمع: تتمثل المنفعة للمشروعات ومنظمات المجتمع في كونها:

- تزيد الرؤية والإدراك وتثري الفكرة المشتركة.
- تسهم في تدريب القوي العاملة، وزيادة فاعلية الإسهام في مهارات الاستخدام المطلوبة.
- تسهم في إشباع الموظفين، ورفع معنوياتهم، وخلق روح الفريق بينهم.

- تشجع وترقي الفهم للأفضل لنظام التعليم.
- تزود المحترفين بفرص تطوير الوظائف.
- تزيد فرص الحصول علي معلومات عن مصادر التمويل.

وفيما يلي عرض لبعض نماذج المشاركة المجتمعية في ولايات أستراليا:

- الشراكة بين الأسرة والمدرسة:

تشجع الحكومات في الولايات المختلفة في استراليا الشراكة بين الأسرة والمدرسة ومرجع ذلك أن الأسرة هي المعلم للأطفال ويستمر تأثيرها علي تعليم وتطور الطفل أثناء الدراسة وبعدها، والمدرسة لها يتمثل دورها في تعليم الأطفال، والأسر تريد منها تعليم أفضل لأبنائهم حيث يثقون في دور المدرسة في إعداد أبنائهم لمستقبل أفضل.

ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية الشراكة بين الأسرة والمدرسة، فالمدرسة الفعالة هي التي يوجد بها تدخل واضح من قبل الوالدين والمجتمع المحلي، حيث تؤدي إلي تحسين مستوي الطلاب التعليمي وسلوكهم وحسن تصرفهم . وقد شرع مجلس التعليم الاسترالي الشراكة بين الأسرة والمدرسة؛ وقد وجد أن الشراكة بين الأسرة والمدرسة بغض النظر عن المكانة الاجتماعية والاقتصادية، أو المستوي التربوي أو الخلقية الثقافية لها دور كبير في تحسين المدرسة، ويمكن أن يسهموا في عملها بشكل بناء وفعال، وهذا يوضح تأثير الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية علي تحصيل الطلاب في المدارس، فعندما يشارك الآباء في تعليم أبنائهم يحصلون علي تقديرات مرتفعة ودرجات عالية في الامتحانات والاختبارات ويحضرون إلي المدرسة بانتظام ويكملون واجباتهم المنزلية، ويظهرون اتجاهات وسلوكيات إيجابية.

- المشاركة بين جامعة فيكتوريا والمجتمع المحلي:

يتمثل مشروع المشاركة بين جامعة فيكتوريا والمجتمع المحلي في:

- نشاطات مركزية لتعليم المعلمين في مدرسة التربية بجامعة فيكتوريا قبل التحاقهم بالخدمة.
- مشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي مصممة لتعزيز تعلم الطلاب، وشباب المجتمع المحلي، شباب العمال، والمعلمين قبل الالتحاق بالخدمة.
- إعطاء الفرصة للاستعلام، تطوير المنهج، التعلم، وممارسة الشباب للعمل.

وقد أوضح مشروع المشاركة المجتمعية أهمية الارتباط التعاوني مع المجتمع المحلي الصناعة، والمدارس، فمن الممكن إعطاء الفرصة للعاملين والطلاب في المدرسة العمل علي تحسين التعليم من خلال الأبحاث، برامج التنمية لكل المشاركين، ويتضمن المشروع ما يلي:

- المشاركة مع المجتمعات المحلية والأماكن التربوية الأخرى، علي اعتبار أن مشروع المشاركة هيئة مركزية لكل برامج التنمية المهنية والتدريب قبل الالتحاق بالخدمة.
- تُعد مدرسة التربية الشريك مع مكتب المنطقة لمدارس اتفاقية جامعة فيكتوريا التعاونية.
- تتضمن المشاركة المعلمين قبل الالتحاق بالخدمة،العمال، والشباب في المجتمعات البعيدة.

- المشاركة بين شركة أكستراتا والمجتمع المحلي:

تقدم شركة أكستراتا من خلال مشروعاتها وعملياتها في ولاية كوينزلاند الاسترالية منافع كثيرة للمجتمع المحلي من خلال إتاحة فرص العمل للسكان في المجتمع المحلي، تدعيم الأعمال التجارية، الضرائب التي تدفعها للحكومة، وتزويد المجتمع المحلي بالمنتجات، وقد بدأ مشروع الشراكة في عام ٢٠٠٦م، وقد ساهم المشروع بمبلغ٢,٤٨ مليون دولار للشراكة في كوينزلاند، ويستمر المشروع لمدة ٣سنوات متتالية، ويشمل المشروع ٥ شراكات في الولاية وتطور شركة أكستراتا ٣ أعمال تجارية تعمل في الولاية وتلاقي تأييد كبير في الولاية، ويركز برنامج الشراكة المجتمعية علي عدة مجالات أهمها الصحة، المجتمع المحلي، والتعليم.

وتعكس هذه المجالات السياسة والتعليمات المتعلقة بسياسة الشراكات المجتمعية والخطوط الإرشادية، والتي أكدت علي الالتزام بتدعيم المجتمعات المحلية من خلال تدعيم العاملين وأسرهم، وتقدم أكستراتا إسهامات مادية مقدارها ١٪ من الربح قبل الضرائب للمجتمع المحلي، ففي عام ٢٠٠٥م قدمت أكستراتا مبلغ ٢٤,٧ مليون دولار لتدعيم المجتمع المحلي من خلال عملياتها.

- **الصحة**: تدعم هذه الشراكات الأبحاث العلمية الطبية الخاصة بالصحة، وتساعد أطفال الولاية المرضي والمصابين، وتزود مرضي اللوكيميا وأسرهم بالوسائل والتسهيلات والتجهيزات اللازمة، وتقدم أيضا الخدمات الخاصة بطب الأطفال في المستشفيات المحلية، وتقوم أيضا ببناء أبنية مستقلة بعيدة عن المنازل للحالات الخطرة.
- **المجتمع والمجتمع المحلي**: وهذا البرنامج مخصص لمساعدة الأطفال المحتاجين.

- **التعليم**: وهذه المبادرات خاصة بتدعيم المهارات الناقصة في مصادر الصناعة وتوضح أكستراتا من خلال رؤيتها مراعاة سلطة الهندسة المعدنية، فالاتفاقية ستقوي هندسة التعليم وتشجع الطلاب علي الدراسة، ولتحقيق ذلك تدعم الشراكة التعليم بمبلغ ٤٥٠,٠٠٠ دولار تستخدم للإشراف والتوجيه لتطبيق جديد في الهندسة المعدنية والهندسة الكيمائية، وتعمل علي تشجيع الطلاب علي دراسة هذه النوعية، وتحسين سمعة الجامعة لزيادة المهارات في مجال الصناعة في استراليا، وزيادة عدد الخريجن من الجامعة.

- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا:

بدأت نيوزلندا منذ عام ١٩٨٩م محاولة القضاء علي مركزية الإدارة التعليمية والسيطرة علي المدارس الحكومية، وطبقاً لخطة عرفت باسم إصلاحات مدارس الغد قام البرلمان بإلغاء إدارة التعليم والتي تولت الإشراف علي مدارس الدولة لفترات طويلة من الزمن، ومنحت صلاحيات الإدارة المدرسية لمجالس الأمناء بالمدارس ويختار أعضائه أو يشرف عليهم أولياء أمور الطلاب في المدارس والذي يتكون ممّن خمسة من الآباء، ومدير المدرسة، وممثل عن هيئة العاملين بالمدرسة، وممثل عن الطلاب في المدارس الثانوية، ومنذ ذلك الوقت أصبحت المدارس وحدات مستقلة بذاتها حيث تمثلت مهام مجالس الأمناء في تعيين أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم، وصيانة المباني المدرسية، وإعداد ميثاق المدرسة وتحديد أهدافها ورسم سياستها علي ضوء الخطوط الإرشادية الكلية للتعليم القومي، والتعاون مع المجتمع المحلي، ومن ثم تتولي الدولة تمويل المدارس.

ومنذ ذلك الوقت أصبحت المدارس الحكومية وحدات مستقلة بذاتها فلم تعد

المناطق التعليمية أو مجالس التعليم أو الهيئات علي مستوي المقاطعات تفرض عليها أداء أعمال معينة أو تزودها بالدعم اللازم لأداء هذه الأعمال، وأصبحت هذه المدارس تعمل في ظل رقابة السياسة الكلية لمجلس الأمناء.

فالمدرسة في نيوزيلندا تستطيع اتخاذ قراراتها ويمكنها تحديد احتياجات التعلم المحلية، وتسمح لمديرها والعاملين فيها أن يكونوا مبدعين، وتسمح لهم بتحديد احتياجات الطلاب والعمل علي تلبيتها بصورة أفضل عن طريق تصميم برامج فعالة لهم، وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا قد أدت لزيادة الاستجابة للطلب علي الخدمات التعليمية، واستثمار أكثر فعالية للعاملين في المهنة، ومشاركة أوسع للمجتمع المحلي والعاملين في المدرسة وخارجها في صنع القرارات التعليمية وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التي تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة؛ لذا تم منح مجالس الأمناء مزيداً من الصلاحيات في استخدام الموارد التعليمية والسيطرة علي كافة الأنشطة التعليمية، وهذه المجالس مسئولة إدارياً أمام وزير التعليم فقط من خلال مكتب متابعة مستوي التعليم.

وهذا يوضح أن مبادئ التعليم التي تسير عليها سياسات الإصلاح التعليمي والتوجه نحو اللامركزية مبدأ تمكين أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة عمليات النظام التعليمي وذلك من خلال مناصبهم في مجالس الأمناء وهذا يعني أن تفويض السلطات للمدرسة وسيلة لتحقيق مدرسة أكثر فعالية واستجابة.

ويُعد اتخاذ القرارات المعتمدة علي المدرسة أحد الملامح الهامة للإدارة الذاتية للمدرسة حيث يسهل تحديد احتياجات التعليم والتعلم المحلي، وتسمح للمدراء والمعلمين بأن يكونوا مبدعين ومبتكرين، وتسمح لهم بتحقيق رغبات واحتياجات

الطلاب بصورة أفضل، وبتصميم برامج فعالة للطلاب، هذا إلي جانب تمكينهم من إحداث تغيرات وفقاً لاحتياجات المستفيدين من المدرسة.

وبذلك يتضح أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يمنح مدراء المدارس مزيداً من الصلاحيات في مجالات عدة، ويتضح تأثيرها أيضا علي المعلمين حيث تسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية بمرونة تامة واستقلالية، وهذا يوضح إمكانية تحسن كفاءة النظام التعليمي.إذا تم اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل وتخصيص الموارد بشكل أقرب ما يكون إلي موقع التنفيذ ومن ثم فإن المدرسة تمثل أفضل موقع لاتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج التعليمية التي يمكن إتباعها وتخصيص الموارد وتحديد السياسات التي تؤثر علي الطلاب، وعلاقات المجتمع المحلي بالمدرسة، واستخدام كافة إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.

وقد نتج من تطبيق إدارة المدرسة الذاتية في نيوزلندا تغيرات عدة من أهمها:

- زيادة اهتمام المعلمين ومدراء المدارس فيما يؤدونه من أعمال.
- دعم العلاقات بين مدراء المدارس والمعلمين والآباء وأولياء الأمور.
- زيادة الموارد البشرية والمادية المحلية المتاحة للمدرسة.
- زيادة الاستجابة للطلب علي الخدمات التعليمية.
- زيادة الاستثمار للعاملين في مهنة التدريس.
- زيادة مشاركة العاملين والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التي تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.

ولتحقيق عملية المحاسبية للمدارس اختارت نيوزلندا نموذج معدل من التفتيش والرقابة فأنشأت هيئة جديدة أطلقت عليها " مكتب متابعة مستوى التعليم"

وهو مكتب مستقل عن وزارة التعليم وفي نفس الوقت مسئول أمام وزير التعليم، وأوكلت إليه مسئولية تقديم تقييم شامل مستقل لمستوي أداء كل مدرسة كل سنتين علي الأقل تقريباً، ويرسل هذا المكتب فرقاً مكونة من واحد إلي خمسة أفراد من المعلمين القدامى إلي كل مدرسة ليمضوا فيها عدة أيام ويزور الفريق الفصول، ويقوم بالتفتيش علي الوثائق والسجلات، وفي النهاية يناقش التقرير مع المدرسة، وبعد ذلك يصدر تقريراً علنياً يحدد فيه نقاط القوة والضعف والتي وجدوها في المدرسة.

وتتمثل أهداف نظام التعليم في نيوزيلندا والتي تم تحديدها في وثيقة الخطوط الإرشادية للتعليم القومي والتي ظهرت عام ١٩٩٣م وهي مكونة من ثلاثة أجزاء هي الأهداف القومية للتعليم، الخطوط الإرشادية للإدارة، وتحديد المناهج القومية. ومن المبادئ الأساسية لإصلاح التعليم في نيوزيلندا والتوجه نحو اللامركزية تمكين الآباء والمجتمع المحلي في إدارة النظام التعليمي، ويتم ذلك من خلال مناصبهم الدائمة في مجالس الأمناء وذلك يوضح التحول عن البيروقراطية التقليدية في إدارة التعليم ويوضح أيضا تفويض السلطات للمدرسة لجعلها مدرسة فعالة وأكثر استجابة.

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزلندا لم يكن هدفها الأساسي مجرد تفويض السلطات للمدرسة والمجتمع المحلي بل شمل إعطائها صلاحيات أكبر في صنع القرارات الخاصة بها ووضع المعايير التي يتم في ضوئها الوصول إلي نظام إداري تشاركي يجمع بين المركزية واللامركزية يؤدي إلي الحرية والمرونة لتقوم المدرسة بأداء الأدوار المطلوبة والمتوقعة منها في ظل المحاسبية من قبل الحكومة والمجتمع المحلي.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن خبرة نيوزلندا في الإدارة الذاتية للمدرسة

تمثل خليط من المركزية واللامركزية معاً حيث يتم تحديد السياسات والأهداف العامة للنظام التعليمي، وتمويله وتحديد مناهجه مركزياً، مع منح المدارس قدر من الاستقلال الإداري بحيث تفوض في إدارة شئونها الداخلية، وصنع القرارات التي تتفق مع الأهداف القومية للتعليم وتسهم في تحقيقها.

- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في كوينزلاند:

صمم هذا النموذج لإعطاء المدرسة حكماً ذاتياً لكي تدير كافة المصادر، وتقرير وصولها، وزيادة المرونة والمسئولية المحلية والسيطرة والإشراف علي توجيهات المدرسة وتأمين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وقد أدي هذا الاتجاه إلي تحقيق فوائد عدة للطلاب والمعلمين، ودعم العاملين والإدارة التربوية ومجتمع المدرسة، وأدي إلي تحسين مخرجات العملية التعليمية من الطلاب.

ورغم تغير البعض من خصائص هذا النموذج – إلا أن العناصر الأساسية لازالت باقية فمعظم المدارس التي تدار ذاتياً تشرع المشاركة المجتمعية في صناعة واتخاذ القرار من خلال المجالس المدرسية، ويتيح القانون الفرصة للمساهمين في توجيه عمليات المدرسة، فمجلس إدارة المدرسة له دور كبير في اتخاذ القرارات التربوية والاستراتيجية مثل الموافقات ومراقبة الوثائق الاستراتيجية ومتابعتها ولكن لا يتضمن ذلك المجالات الإجرائية مثل القضايا المتعلقة بممارسات التدريس والتعلم. وقد أدت إدارة المدرسة الذاتية لحدوث تغيرات في مهام وأدوار ومسئوليات مدراء المدارس وتضمن أيضاً القيادة التعليمية وإدارة التغيير ومخرجات التعليم والمحاسبية والمشاركة المجتمعية.

وتتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة في كوينزلاند توجيه المنهج لتحسين تعلم الطلاب، والتخطيط والتنفيذ وتحمل المسئولية، نظام للتوازن بين متطلبات

واحتياجات المجتمع المحلي، صناعة القرارات الديموقراطية والشاملة، مباشرة إدارة المصادر وزيادة الكفاءة، التأثير في توجيه المنهج، تحسين أداء الطلاب واستخدام كافة المصادر.

ومما سبق يتضح أن المدارس التي تعمل في ظل نظام الإدارة الذاتية بكوينزلاند تسمح للعاملين والمجتمع المحلي بالمشاركة في صنع القرار وذلك عن طريق تشكيل مجالس حاكمة رسمية مثل المجالس المدرسية حيث تم تشكيل مجالس مدرسية بها تتيح الفرصة أمام الأفراد المهتمين بالمشاركة في تسيير العمل داخل المدرسة ولكن بعيدا عن العمليات الخاصة بممارسات التدريس وعمليات التعليم والتعلم.

وقد توصلت دراسة *Neil C. Cranston* والتي أجريت علي عينة من مدراء المدارس الابتدائية والتي تتبع الإدارة الذاتية فيها إلي عدة نتائج من أهمها :

- تغير أدوار المدراء ومسئولياتهم وقد وضعتهم أمام تحديات كبيرة.
- حاجة مدراء المدارس إلي مهارات عدة وقدرات إدارية وقيادية عليا تختلف عن التي كانوا يتمتعون بها في ظل الإدارة التقليدية.
- تغير أدوار المعلمين وحاجتهم إلي تنمية مهاراتهم القيادية نتيجة لظهور عدة أدوار قيادية لهم في المدرسة.
- ظهور عدة تحديات أمام مدراء المدارس أهمها التوترات الحادثة بين زيادة الأخذ بمبدأ تفويض السلطات وما يستتبعه من زيادة في المحاسبية، ورفض بعض المعلمين لتحمل مزيد من المسؤوليات والخضوع لمزيد من المحاسبية.

وتوصلت أيضاً إلي أن زيادة مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات المدرسية قد أدي إلي كثير من الايجابيات من أهمها :

- زيادة الشعور بملكية المدرسة، والإسهام في بناء رؤيتها وتحديد أولوياتها.
- التنوع في الآراء والخبرات كمدخلات لصنع القرار.
- التعزيز الجماعي وملكية القرارات بين أفراد المجتمع المدرسي.
- تنمية علاقات ايجابية ومزيد من التلاحم بين المعلمين والآباء.
- تدعيم الثقافة المهنية بين المعلمين.

- إدارة المدرسة الذاتية في المكسيك:

بدأت المكسيك في إصلاح التعليم وتحسينه عام ١٩٩٢م وذلك بإتباع اتجاه اللامركزية في إدارة التعليم فنقلت عدد من الصلاحيات إلي حكومات الولايات، ونقلت بعض الصلاحيات إلي العاملين في المدارس.

ولتحقيق ما سبق أعدت برنامج لتحسين جودة التعليم المدرسي وتم إعداده بالاشتراك بين وزارة التعليم والحكومة الفيدرالية هذا علي الرغم من أن التعليمات والقرارات القومية هي التي تتولي الحكم عليه وعلي تطبيقه، وتتولي الحكومة المركزية الفيدرالية مراقبة عملية التطبيق للبرنامج وتقترح التعديلات الإصلاحية علي حكومات الولايات وتتولي أيضاً الحكومة الفيدرالية المركزية عملية التمويل للبرنامج بالاشتراك مع الولايات والبلديات والجمعيات الأهلية ورجال الأعمال والآباء.

وهذا يوضح أن الحكومة المركزية الفيدرالية تشجع المشاركة المجتمعية في تحسين المدارس والتعليم وعملياته.

وتوضح أدبيات التربية أن مدراء المدارس هم الذين يقترحون خطط تطوير مدارسهم وخطط التقييم والتقويم وكذلك قائمة الأعمال التي تلبي احتياجات التطوير والتحسين في المدارس، وهذه الخطط المقترحة يتم تقيمها بواسطة لجان فنية

متخصصة وإذا تم التصديق عليها واختيارها يتم تمويلها، ففي بداية اشتراك المدرسة في البرنامج تنفق ٨٠٪ من التمويل علي إعداد البنية التحتية في المدرسة وكذلك علي الإصلاحات والصيانة وشراء المواد التربوية.

وفي بداية عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧م قلت النسبة إلي ٧٠٪ وتنفق النسبة الباقية علي الأنشطة المختلفة مثل التنمية المهنية، وفي الوقت الحالي يجب أن تنفق ٥٠٪ علي التنمية المهنية وشراء المواد التعليمية والتربوية.

وقد بدأت الحكومة الفيدرالية في تطبيق هذا البرنامج في عام ٢٠٠١م وذلك لتحسين جودة التعليم المدرسي في المدارس العامة و ممارسات العمل التعليمي ونتائجه، وقد بدأ هذا البرنامج بحوالي ٢٢٣٩ مدرسة وأصبحت في عام ٢٠٠٧م ٤٠٠٠٠ مدرسة وهذا العدد يمثل ٢٥٪ من إجمالي عدد المدارس في المكسيك، ورغم أن هذا البرنامج أعد ليكون استراتيجية لتحسين التعليم وكفاءة المدارس وتقليل فجوات الجودة بينها.

ومما سبق فهذا البرنامج يزود المدارس بالتمويل والتكنولوجيا اللازمة، ويعطي مدراء المدارس صلاحيات كبيرة في وضع وتنفيذ خطط الإصلاحات والصيانة في مدارسهم وبناء فصول ومبانٍ جديدة والتنمية المهنية للعملين في مدارسهم، ويشجع علي أن تكون قرارات العاملين في المدارس مشتركة بين الآباء والعاملين في المدارس وسكان المجتمع المحلي.

- مكونات برنامج تحسين جودة التعليم المدرسي:

يتكون البرنامج من عدة عناصر أساسية من أهمها:

- المنح الدراسية: تحصل كل مدرسة علي ٥٠٠ دولار سنوياً وهذه الأموال تنفق علي

شراء المواد التربوية، والإصلاحات، والتسهيلات المادية، والتنمية المهنية. وفي عام ٢٠٠١م بلغت حجم المنح ٢٢٠٤٤١ دولار وقد قللت لتصبح ٥٥٦٩١ والمدرسة التي تحصل علي المنحة يكون عدد طلابها ٢٣٨ طالب، ويحصل كل طالب علي ٦٧٢ دولار ثم قلت المنحة لتصبح ١٤٠ دولار في السنة الواحدة كمنحة دراسية، وفي عام ٢٠٠٥م زود البرنامج المقدم لمحو الأمية المدارس بميزانية قدرها ١٩ دولار لكل طالب لإنشاء الفصول ومكتبات المدارس.

- **مشاركة الآباء:** وهو أحد العناصر الهامة في البرنامج حيث يؤكد البرنامج علي مشاركة الآباء في اتخاذ كافة القرارات الإدارية والتربوية في المدرسة وكذلك مشاركتهم في الإشراف علي الأنشطة مثل ورش العمل والحلقات الدراسية وتصنيف وتقسيم المواد الدراسية، وما يدعم ذلك أن القرارات والقوانين واللوائح الرسمية تؤكد علي مشاركتهم في البرنامج.
- **التنمية المهنية:** يؤكد البرنامج علي أن تتولي حكومات الولايات تنظيم ورش العمل والمقررات التعليمية والحلقات الدراسية، وتسهم المدارس بجزء من المنح إذ عليها أن تقوم بتسجيل أسماء المعلمين في أنشطة التنمية المهنية.
- **الدعم الدائم من السلطة المركزية:** وهو أحد القضايا الهامة والرئيسة والتي قد ذكرت في تقارير مدراء المدارس حيث أوضحوا ضعف الدعم المقدم من السلطات المركزية والمشرفين علي تنفيذ البرنامج هذا علي الرغم من أن رغبة الجهات المشرفة علي التنفيذ أن ترقي أنظمة التعليم المحلي ونعدل أنظمة المدارس لتدعيم اشتراكهم في عمليات التخطيط وتطبيق مشروعات المدرسة والتي تتطلب زيادة الحكم الذاتي للمدرسة لتصبح إدارة ذاتية مستقلة.



- المدارس التي تشارك في البرنامج والأطفال الذين يستفيدون منه:

حدد البرنامج الشروط التي تتيح للمدرسة الفرصة في المشاركة في البرنامج وكذلك الأطفال الذين يستفيدون منه، فمن أهم شروطه قيام مدراء المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي بالتطوع للعمل في البرنامج والمشاركة الاختيارية في العمل في ممارسات المدرسة وأنشطتها وتقديم الاقتراحات والعمل علي زيادة مصادر التمويل، ويستهدف البرنامج ربط المدارس بالامكانات المتاحة لتحقيق التطور ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- **الإدارة المحلية:** وتتولي تحديد مستويات الفقر والمدارس التي في حاجة إلي تطوير وتستند في ذلك علي المعايير القومية وهذا يعني معرفة خصائص المدارس المؤهلة للاشتراك في البرنامج.
- **مدراء المدارس:** ويعملوا علي تشجيع المعلمين علي تقديم مقترحاتهم وحضور ورش العمل والحلقات الدراسية والتي من خلالها يتعلمون طرق وأساليب الاستعداد لتخطيط تحسين المدرسة.
- **المجتمع المحلي للمدرسة:** ويتولى المجتمع المحلي وضع وصياغة نماذج لتهيئة المدرسة للتحسين والتطوير ويقدم هذا النموذج إلي الإدارة المحلية.
- **مراجعة خطة التطوير والتحسين :** وهذا يتم عن طريق الجنة الفنية المختصة بالمراجعة وتقوم بتصنيف الخطط وترتيبها حتى يسهل الاختيار النهائي للخطة والمدرسة التي ستحصل علي دعم ومنح لمدة خمس سنوات.
- **مجلس الولاية:** ويضم مدراء التعليم والآباء وممثلوا الاتحاد، وهم الذين يقررون بصفة نهائية أي المدارس والخطط المقدمة ستحصل علي التمويل والدعم لمدة

خمس سنوات.

ومن خلال التطبيق الفعلي للبرنامج تبين أن الطلاب الذين يستفيدون من البرنامج هم الطلاب الأكثر فقرا والمسجلين في المدرسة حيث أن هدف البرنامج تقيلي الفجوات التي تتصل بالعدالة والأنصاف.

- الفائدة التي تعود علي المدرسة من تطبيق البرنامج:

أوضحت الدراسات السابقة الفائدة التي تعود علي المدارس التي تطبق البرنامج وفيما يلي عرض للبعض من هذه الفوائد :

- التحسن في أداء ونتائج الطلاب مدارس البرنامج.
- ارتفاع معدل الأداء المؤسسي في هذه المدارس.
- انخفاض معدلات التسرب بين الطلاب في هذه المدارس.

- دور القدرات والشروط التنظيمية:

أوضحت المبادرة أن التطبيق الناجح يعتمد في نجاحه علي الشروط التنظيمية المتعددة ولكن لا شيء يكون حاسم مثل امتلاك الثقافة التنظيمية في المدارس فهي لا تسمح بتطوير الرؤية المشتركة حول أهداف المدرسة بين المعلمين والمدراء والآباء، وهذه الرؤية المشتركة تحدث عمليا عندما يوجد اتصال بينهم يتسم بالاحترام والفاعلية وعندما يتعلم الطلاب من خلال اهتماماتهم المشتركة، وأيضاً عندما توجد قيادة تعليمية فعّالة وقدرات تعليمية، وعندما يوجد استقرار كافئ لدي العاملين حتى يمكنهم تطوير رأس المال الاجتماعي والثقة فيهم.

وهذه الشروط لأزمة لتطبيق اتخاذ وصناعة القرارات علي مستوي المدرسة ولتحسين النوعية والتي تؤدي إلي الإبداع والتحسن المستمر وتعزز التأثير التنظيمي

والفردي، وعدم توافر هذه الشروط قد يؤدي إلي وجود الصراعات.

والمدارس التي تطبق البرنامج يوجد بها مجلس مدرسي تقني يستخدم المعايير الفنية ويتكون هذا المجلس من العاملين الأكاديميين في المدرسة، والإداريين، وممثلوا الآباء ومن مهامها مراقبة الأداء الأكاديمي في المدرسة، وتتكون اللجنة التربوية التقنية من مجموعة من المعلمين ويتولوا مراجعة المناهج والقضايا التعليمية ومشروعات المدرسة والتي تتضمن خطة تحسين وظائف المدرسة والمظاهر المحددة من قبل مجلس المدرسة التقني.

وقد أوضحت الدراسة أن من أسباب تعطل تطبيق البرنامج وتقليل القدرة التنظيمية للمدرسة وتأخير تحسن المدرسة سببه عدم استقرار المعلمين والمدراء أو كثرة تغيبهم عن المدرسة ووجود الصراعات والتوترات بين ممثلي المدرسة، وأوضحت أيضاً أن ضعف القدرة المؤسسية للمدرسة أو محدوديتها تقلل فرص التطوير في المدرسة، وقد تأثرت هذه المدارس بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم علي الرغم من أن جزء بسيط من التمويل المقدم للبرنامج أنفق علي هذه العملية حيث أن المعلم المتدرب يحقق نتائج أفضل من غيره وهذا قد أتضح في اتخاذ القرارات وفي تحسين أداء الطلاب وتعلمهم.

- دور الإدارةِ الشاملةِ والسياسة:

أوضحت تقارير *Bracho (2002; 2003; 2004; 2005 & 2006)* أن البرنامج قد أدي إلي تغيرات كثيرة في السمات الرئيسة مثل المسئولية، واستخدام أنظمة المعلومات، والتدخّل الأبوي وتخصيص التمويل، وأن البرنامج قد واجه عدة تحديات منذ السنة الأولي للتطبيق مثل قلة تدخل المشرفين في المراحل الأولي من تطبيق البرنامج، ضعف ثقافة التخطيط في المدارس، ضعف مستوي القابلية بين

المدراء، وقلة تدخل الآباء، قلة التنسيق بين المناطق الإدارية المختلفة في الولايات، ضعف الحوافز في معظم المدارس التي تطبق البرنامج، التحميل الزائد علي المدراء نقص الأهداف في مراحل التطبيق الأولي كنتيجة للتسجيل الغير متكافئ للمدارس التي تخدم الأطفال من مجموعات الاقتصاد الاجتماعي.

ومن خلال دراسة *Nava (2002)* للبرنامج أتضح أنه مستند علي المبادئ الخاصة بالإدارة العامة المعاصرة (المرونة، واللامركزية، والحوافز، ونقل السلطة) ووجد أن هذا يؤدي إلي تكاليف إدارية وإنها عمليات معقدة، وأن هناك اختلافات متفاوتة في القدرات المؤسسية.

وقد أوضحت دراسة *Loredo Zamarron (2004)* أن وكالات التعليم قد قامت بتشكيل أهداف البرنامج عملياً، وأن القيادات في بعض الحالات أدت إلي الانحرافات عن الأهداف المحددة للبرنامج في التعليمات، وأن البرنامج قد خلق قواعد مختلفة في المدارس التي تطبق البرنامج أكاديمياً، وأن البرنامج قد دعم أنشطة أداء العاملين التقليدية من خلال توجيهات المشرفين، ونتيجة لهذا الصراع فهذه المدرس لم تتسلم دعم كافئ من المشرفين؛ مما أدي إلي وجود نزاع تنظيمي حيث أن المدارس لم توجه أو تراقب أثناء التطبيق لمشروعاتها، وقد ساءت هذه الحالة نتيجة التوسع في البرنامج مما أدي إلي وجود تركيبات متوازية وأصبح عاجزاً علي مقابلة العدد المتزايد من المدارس التي تم اختيارها لتطبيق البرنامج. وقد ذكر ميدراء المدارس في تقاريرهم أن هناك سوء تحيز عند التدخل في الإدارة التعليمية في المدارس العامة بينما تروج المبادرة للامركزية اتخاذ القرارات، والتخطيط ألتشاركي، والمرونة المتزايدة في تطبيق القواعد، وأنهم في حاجة إلي تطبيق برامج تربوية أخري تحت القواعد والقرارات الصارمة التي

تتناقض مع بعض القيم الرئيسة للبرنامج مما أدي إلي وجود الصراعات والنزاعات بين المدراء وهذا كله يؤثر علي المدارس وقدرتها علي التكيف والاستجابة للطلبات الإدارية المتعددة لتقليل الأعباء الإدارية علي المدراء، وقد شجعت بعض الولايات المدارس لتطوير الخطط المتكاملة لتحسين مدارسها بدلا من الفصل بين خطط البرامج الوطنية والتي تنعكس في تعليماتها من أعلي إلي أسفل مبادئ التحسين التربوي مما أعاق التكامل التخطيط المحلي للتأثيرات المتوقعة في تبني التخطيط ألتشاركي المحلي، وقد أضاف مدراء المدارس أن هناك عقبات تواجه المدارس منها تدخل المناطق المركزية والتي أدت لضعف مشاركة الآباء، وضعف الرقابة والتدخل التكنولوجي والتقني وأنهم قد تسلموا أجهزة للمساعدة في خطة تحسين وتطوير المدرسة ولا تساعد في عملية التطبيق، تأخر وصول الدعم المالي للمدارس، وبصفة عامة فهناك تناقض في البرنامج حيث أنه أدي إلي إنفاق معظم المصادر المادية علي البنية التحتية والاصطلاحات في المدارس، وساعد نسبياً في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

- منظور المدراء والمعلمين:

للتعرف علي وجهات نظر المدراء والمعلمين حول البرنامج أجريت دراسة مسحية عليهم للتعرف علي وجهة نظرهم حول تحديات تطبيق البرنامج وقد أوضحوا أن تحديات البرنامج هي قلة استقرار العاملين في المدرسة، وضعف القدرة علي صياغة رؤية المدرسة وأن تم صياغتها فتكون سيئة، ضعف التنظيم المدرسي، ضعف مصادر التمويل، عدم أدراك المدارس لأهمية البرنامج. وفيما يتعلق بالطالب وتحسين أدائهم فالمدارس لم تنظم بدرجة كافية للتركيز علي تعلم الطالب وتحسين أدائه، وأن المعلمين لم يتم تهيئتهم للتعليم عملياً وبفاعلية.

- إدارة المدرسة الذاتية في الصين:

تتبع الصين النظام المركزي في إدارة شئون التعليم، لتشرف الحكومة إشرافاً شاملا علي جميع أنواع التعليم في البلاد، وبتخصص إدارة لكل نوع من أنواع التعليم وتعين مدير لكل إقليم يشرف علي شئون التعليم ويكون مسئولا أمام الحكومة كما وضعت الحكومة المناهج ورسمت مستويات محددة للامتحانات والنظم المدرسية، وقد ألزمت كل مدرسة أن تعمل لتحقيقه.

وقد عملت الصين علي إصلاح التعليم؛ لذا يُعد قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الصين عام ١٩٨٥م والخاص بإصلاح التعليم العام والعالي ذا تأثيرات رئيسة في نظام التعليم تعرف باسم تيزهي *(Tizhi)* أي التغير في اللغة الصينية، ويتضمن هذا الإصلاح تغيرات جوهرية في نظام إدارة التعليم وتمويله وتنفيذ التعليم الإلزامي ذو التسع سنوات، وقد ارتكز هذا الإصلاح الواسع علي معالجة مشكلتين رئيستين في التعليم، الأولي تتعلق بنقاط الضعف في بنية التعليم، والثانية تتعلق بجمود إدارته.

- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج:

ظلت المدارس العامة في هونج كونج حتى عام ١٩٩١م خاضعة للرقابة المركزية من خلال عدد من الآليات مثل المنهج المحوري والذي يطبق علي جميع الطلاب، والعمليات الإدارية الموحدة، والميزانية المحكومة من خلال رقابة قوية من الرقابة المركزية، وأيضاً من خلال المدخلات الموحدة المصدر؛ ونتج عن هذا كله أن أصبحت حركة التغيير في المدارس بطيئة، وبحلول عام ١٩٩١م أصدرت شعبة التعليم والقوي العاملة وإدارة التعليم وثيقة رسمية تحت عنوان "مبادرة الإدارة المدرسية"



واستهدفت المبادرة تحقيق ما يلي من أهداف :

- تطوير الأساس النظري الشامل للبحث وممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة لتحسين جودة التعليم في المدارس العامة.
- التأكد من الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط بجودة التعليم علي المستوي التنظيمي وعلي مستوي المعلم والطالب في هونج كونج.
- التأكد من تأثير الإدارة الذاتية للمدرسة ومدي فعاليتها وإمكانية تطويرها وتأثيرها علي نوعية التعليم في مدارس هونج كونج.

ومن خلال عرض الأهداف السابقة لمبادرة الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج يتضح أنها تهدف إلي تحسين جودة التعليم في المدارس العامة، تحويل نموذج الإدارة المركزية للمدارس إلي نموذج يعتمد علي إدارة المدرسة لذاتها حيث عمل علي منح المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات والاستقلال المالي والإداري، وأنه لدي هونج كونج رغبة كبيرة في تحسين جودة التعليم المدرسي عن طريق إصلاح المدارس.

ومن سمات مبادرة الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج الإجرائية ما يلي :

- تحديد أدوار المسئولين عن الإدارة المدرسية وبخاصة الهيئات المانحة للمدارس ومدراء ونظار المدارس.
- منح المعلمين والآباء والطلاب مزيداً من الصلاحيات وفرص أكبر في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية وإدارة المدرسة.
- التشجيع علي التخطيط المنظم لكافة الأنشطة والبرامج المدرسية والعمل علي تقويمها بصفة مستمرة للتأكد من نجاحها.
- إتاحة الفرصة أمام المدارس في استخدام كافة مواردها بحرية ومرونة كافية

دون الرجوع إلي الحكومة المركزية.

- التأكيد علي المشاركة في كافة عناصر العملية الإدارية والتربوية.

وقد تحددت سياسة هذه المبادرة فيما يلي:

- وجود أدوار وعلاقات جديدة لوزارة التعليم في هونج كونج.
- وجود أدوار جديدة للجان المدرسية، والهيئات المانحة ومدراء المدارس والمشرفين التابعين للبرنامج.
- وجود مزيد من المرونة والحرية في تمويل المدارس واستخدام هذا التمويل.
- المشاركة في صنع القرارات التربوية والإدارية للمدرسة.
- وجود إطار عام للمحاسبية علي المستوي الفردي ومستوي المدرسة ككل.

وقد نتج عن تطبيق هذه المبادرة ما يلي:

- أصبحت المدارس تدار بإتباع الأسلوب اللامركزي، وأصبحت أكثر استقلالية ومرونة في استخدام الموارد والمصادر وتنفيذ العمليات ووجود محاسبية علي الأداء المدرسي.
- اتساع نطاق المسئولية والصلاحيات الممنوحة للمدارس؛ مما أدي إلي مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية.
- الحرية في استخدام التمويل والعمل علي زيادته وتشجيع المجتمع المحلي علي الإسهام في زيادة التمويل.
- الحرية في التخطيط لتطوير المدرسة.
- وجود نظام محاسبي أدي لجودة المدارس والارتقاء بكفاءتها وزيادة فاعليتها.

ونتيجة للنجاحات التي حققتها المبادرة أن أوصت عام ١٩٩٧م بتطبيق

الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع المدارس بحلول عام ٢٠٠٠م.

وتوصي الدراسات التي أجراها *Cheng Yin Cheong & Cheung Wingming* بما يلي لكي يتم تشجيع المبادرة ويتم زيادة فعاليتها وتطويرها يجب أن تستند علي المبادئ الأربعة التالية:

- لكي يتم تحسين عملياتَ المدرسةِ الداخليةِ، وعمليات إدارة المدرسة الذاتية يَجِبُ أَنْ تكُونَ مستندة على معرفة مهامٍّ المدرسةَ، وأنشطتها، وإستراتيجيات الإدارةِ، وطرق وأساليب استخدام المصادرِ، وأدوار الأعضاء، والعلاقات الإنسانية، ونوعية الإدارةِ، وتقييم تأثيرها.
- عملية الإدارة الاستراتيجية ضرورية لإدارة المدرسة الذاتية الفعالة في بيئة تعليم متغيرة والتي يجب أن تتضمن التحليل البيئي والتخطيط والتنظيم ونظام العاملين وتوجيه وتطبيق ومراقبة وتقييم والمشاركة والقيادةَ لترقية نظام التعليم المدرسي واستمرار التحسين والتطوير.
- أن تكون الإدارة الذاتية للمدرسة متعددة المستويات وتتضمن مجموعة المعلمين والمعلم كفرد حتى يمكن تحسين أداء المعلم ونتائج التعلم من الطلاب.
- مشاركة الآباء والمجتمع المحلي والتعاون بين البيت والمدرسة وكل ذلك يحتاج إلي اكتساب تلك المصادر الضرورية، والأفكار، والشرعية في التعليم والإدارة.

وهذه النجاحات شجعت التطبيق للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية أو التابعة للهيئات الدينية أو المنظمات التجارية والهيئات الدينية حيث يتم تشكيل مجلس للمدرسة يتكون من عدد محدد من الأعضاء تحت إشراف الهيئة المانحة لكي تدار المدرسة بطريقة فعالة، وهذه المجالس مفوضة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة

العاملين والشئون المالية وتنظيم المناهج ويكون مدير المدرسة المسئول عن الإدارة العامة للمدرسة.

- **أهداف الإدارة الذاتية في مدراس هونج كونج:**

يهدف هذا النمط الإداري في مدارس هونج إلي تحسين جودة التعليم في المدارس العامة وتحسين مخرجات التعليم من الطلاب عن طريق زيادة مجالات فرص صناعة واتخاذ القرارات التربوية محلياً علي مستوي المدرسة، وإدارة المدخرات والموارد في المدرسة، وزيادة تشجيع الآباء علي المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية. وزيادة المحاسبية علي ما يتحقق من نتائج وما يصدر من قرارات مدرسية تختص بكافة جوانب العملية التعليمية، وتهدف أيضاً إلي زيادة التمويل المدرسي وإجراء لتجديدات التربوية استجابة للظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي مرت بها الصين مؤخراً.

- **أهمية الإدارة الذاتية في مدراس هونج كونج:**

نتج عن تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج تطويرات عدة في التعليم وإدارته فقد أدت إلي اتساع نطاق المسئولية والصلاحيات الممنوحة للمدارس والتي تتمثل في لامركزية صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية فالمدرسة لديها صلاحيات حول تحديد محتوي المنهج بما يناسب الطلاب واستخدام الموارد والحرية في استخدام التمويل والعمل علي زيادته وتشجيع المجتمع المحلي علي الإسهام في زيادة التمويل، والحرية في التخطيط لتطوير المدرسة. وتعيين معلمين إضافيين، وتصميم المنهج المدرسي وتحسين مهارات اللغة لدي الطلاب، وزيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي والتعاون بين البيت والمدرسة، وتحديد سياسات وأولويات وأطر عامة

للمحاسبية من قبل الوزارة والهيئات المانحة والآباء والمجتمع.

- القيادة التربوية في مدراس هونج كونج:

نتيجة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج تغير دور مدير المدرسة وأصبحت لديه صلاحيات جديدة فقد اتسعت سلطاته ومسئولياته فقد أصبح مدير المدرسة مسئول عن رسم سياسة المدرسة وتحديد أهدافها وهو مسئول أيضاً عن توفير بيئة مدرسية أمنة، ومسئول عن تشجيع الآباء علي المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية، وأضيف أيضاً إلي مهامه صنع القرارات المدرسية المتصلة بإقرار الخطة المدرسية حيث لديه استقلالية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتحديد أوجه الإنفاق من الميزانية حسب احتياجات المدرسة حيث يوجد لديه مرونة في استخدام الموارد المادية، وفي نفس الوقت فهو محاسب أمام الوزارة والهيئات المانحة والآباء والمجتمع عن هذه القرارات التي يقوم بإصدارها.

- الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج والتمويل :

منذ بداية العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م قامت حكومة هونج كونج بتعزيز قدرات المدارس المالية ومنحها صلاحيات تعيين معلمين إضافيين لتخفيف عبء العمل عن كاهل المعلمين، وإنجاز العمل وتطبيق الأنشطة المرتبطة بعمليات الإصلاح المدرسي والعمليات التعليمية مثل تصميم المنهج المدرسي وتحسين مهارات اللغة لدي الطلاب، وقد تم تعديل الإجراءات الخاصة بالبيع والشراء والمناقصات والعطاءات لكي تتناسب مع السلطات والصلاحيات الخاصة بالماليات والتمويل التي فوضت للمدارس، وأصبحت المدارس لديها قدرات أكبر واستقلالية في استخدام المعونات والمنح غير الحكومية وتوظيفها لتحقيق أهداف المدرسة مثل التدريس والتنمية المهنية

المستدامة للعاملين، وبذلك أصبحت المدرسة يمكنها استخدام وتوظيف مواردها بمرونة وفعالية أكبر عم ما سبق في ظل الإدارة التقليدية للمدرسة.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والمنهج في هونج كونج:

في ظل أتباع المدرسة لنمط الإدارة الذاتية أصبحت المدرسه مفوضة في تحديد محتوي المنهج بما يناسب الطلاب، ومفوضة أيضا في وضع خطة عامة علي مستوي المدرسة وذلك بناء علي رسالتها المحددة وجوانب قوتها وأهداف الإصلاح الحالي للمنهج، وقد قام مجلس تطوير المناهج في عام ٢٠٠٢م بوضع خطوط إرشادية عريضة أساسية للمناهج التعليمية وهي مرتبطة بتخطيط المنهج وعمليات التعلم والتدريس وجوانب التقويم الشامل لكافة عمليات المدرسة التعليمية.

- الإدارة الذاتية للمدرسة والتنمية المهنية في مدارس هونج كونج:

من النتائج التي حققتها الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج أن منحت المدارس الحرية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ومدراء المدارس علي أن يتم التدريب في المدارس باعتبارها وحدة تدريب.

وفيما يتعلق بمدراء المدارس فقد تغيرت أدوارهم ومسئولياتهم وهم الآن يعملون في ظل مناخ إداري مفتوح ويمتاز بالمشاركة في إدارة العمليات التعليمية؛ لذا فهم في حاجة إلي التنمية المهنية ليكتسبوا المهارات الجديدة التي تساعدهم علي أداء أعمالهم ومن هذه المهارات مهارات التفاوض وحل الصراع وطرق تشجيع تكوين الرأي الجماعي، والتعامل مع وسائل الإعلام ورسم صورة ايجابية للمدرسة التي يديرها، ومهارات الإدارة الانفعالية والإثراء والإشباع الذاتي، ووهم أيضاً في حاجة لاكتساب علم النظريات والممارسات الحديثة في عمليات التعليم والتعلم، والوعي بكافة

التطورات الحادثة في مجال التعليم علي المستوي المحلي والعالمي؛ لذا عملت وزارة التعليم علي الاهتمام بتدريبهم حيث يؤكد النظام علي إلى أن مديري المدارس يجب أن يتلقوا تدريب كل خمس سنوات أثناء شغل الوظيفة وإلا فلن يسمح لهم بالاستمرار في هذه المكانة، فقد نشرت صحيفة جوانجمنج *Guangming* أن أحد المسئولين بوزارة التربية والتعليم سجل وجود إمكانية كبيرة لتحسين الجودة في أداء مديري المدارس عن طريق التدريب، حيث يؤدي إلي إبراز الجودة وتوجيه التعليم وتحسين المستوي الإجمالي في الجدارة، وأوضح أيضا أن الوزارة سوف تعمل أيضاً علي تقوية التدريب، وتُصلح المعاهد التي تقوم بالتدريب وتحدد أسسه وتصلح نظام توظيف المديرين.

ولتحقيق ما سبق فقد قامت وزارة التعليم بتدريبهم من خلال مجموعة من الدورات التدريبية القصيرة لتبادل الخبرات فيما بينهم، وموضوعات هذه الدورات تختص بالإدارة الذاتية ومسئوليات مدراء المدارس وأدوارهم في مجالات المناهج المدرسية، والتخطيط والتقويم للتطوير المدرسي، وتأكيد الجودة وطرق وأساليب إدارة العاملين وتنميتهم مهنياً، والإدارة المالية والقانونية للمدرسة، وطرق الإصلاح التعليمي في المدارس حتى يمكنهم الارتقاء بكفاءة المدرسة وتحقيق الأهداف المتوقعة منها.

وقد تعددت أنواع البرامج التي تقدمها هونج كونج لمدراء المدارس لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم وقد توصلت إلي صيغة نهائية تمثلت في برنامج أطلقت عليه "التنمية المهنية المستدامة لمدراء المدارس من أجل تحقيق التميز المدرسي" وأصبح أحد الشروط الأساسية لمن يريد شغل وظيفة مدير مدرسة فعليه أن يجتاز هذا البرنامج ليحصل علي رخصة ممارسة العمل القيادي ويتكون هذا البرنامج من عدة أجزاء تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس، تطوير القيادات المدرسية،

وعلي المدراء أن يتدريوا كل عام دراسي عدد ٥٠ ساعة أو يتم تدريبهم ١٥٠ ساعة كل ٣سنوات لتظل عملية تنميتهم مهنياً مستمرة ومستديمة.

- مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة وإصلاح برامج التعليم للطلاب الجدد القادمون من الصين:

- رؤية المشروع:

طبقاً للإصلاحات المقترحة لأنظمة التعليم في هونج كونج، تطمح هونج كونج لتصبح ليس فقط مدينة عالمية بل لتكون بارزة فيما ابعد من الصين، فهي تعتقد أنها ستكون مدينة ديموقراطية ومتحضرة دوليا تعتنق جوهر الثقافة من الشرق إلي الغرب. فهي تقدم الطموحات والملاحظات الهامة ومع ذلك فقد أصبحت مجهزة لتقديم ثقافات متنوعة للسكان وبخاصة إذا أصبح الشرق والغرب مشرف. كما ندرك مثل الممارسة بينما الجديد في هونج كونج قد نشر وأصبح معايير في الشرق، ومن هنا ظهرت احتياجات الطلاب من الأجناس المختلفة والخلفيات الثقافية والاهتمامات بالقدرات والجنس كمبدأ أساسي وخطوة نحو التكافؤ في الرغبات الدولية والتطابق الثقافي مع الصين وتحقيق هذه الرؤية.

وهذا المشروع يبحث لكي يزود في الوقت المناسب الاستجابات لهذه التحديات والاحتياجات. فبعد قرن من التعليم ظل نظام التعليم كما هو لم يتغير وذلك يتضح من خلال تصميم محتوي المنهج والدروس وطرق التقييم وإجمالي مناخ المدرسة الذي يؤدي إلي الانعزال، فالملاحظات من خلال الطلاب المهاجرين ثابتة من خلال مكان مولدهم في الصين علي نحو كاف ومناسب عن طريق نظام المدرسة. بينما طرق الثقافة الوحيدة تمكن الطلاب من النجاح، ولكن الشئ المؤلم أن الكثير يرسب في

التكيف مع ويقع علي جانب الطريق دون أن يلاحظ أية إنجازات مثل الامكانات الحقيقية. وباستخدام طرق المنظور المتعدد لتزويد العاملين في المدرسة ببرامج التطوير الشاملة. فهذا المشروع يسهل للمدرسة الاشتراك ويقدم الأدوات والتسهيلات لتفويض المعلمين في التنمية المهنية والمشاركة في الخبرة التي تمكن الطلاب من تحقيق الإنجاز بأقل جهد في بيئة لوصف المدرسة بالعدالة والجودة.

- **أهداف المشروع:**

وتتمثل فيما يلي:

- تفويض برامج التنمية المهنية للإدارة الذاتية للمدرسة للتزود بالنظريات والممارسات المحددة في هونج كونج.
- التدريب علي التنسيق وتفويض المسئولية لإدارة المدرسة للتطوير المستقبلي لتعليم الطلاب الوافدين.
- الربط بين المشروع والمدارس في الصين لبناء مجال يعتمد علي التعليم والثقافة والوعي الاجتماعي.
- استمرار برامج التنمية المهنية للمعلمين وتفويض المسئوليات لهم في المعارف والاستراتيجيات والاتجاهات للتدريس الفعال للطلاب الوافدين.
- تدريس اللغة الإنجليزية وبرامج التعليم لتنمية مهارات المعلمين ومهارات اللغة المهنية.
- المشاركة المجتمعية من خلال خطة العمل للتعاون مع الآباء والمجتمع المحلي المحيط بمدارس المشروع.
- التنظيم الذاتي للمدرسة من خلال التشاور لضمان جودة التعليم في المدارس

المشاركة في المشروع.

- تدعيم وتطوير فريق العمل لتسهيل عمل مشاريع المدارس لتكون أفضل، وذلك من خلال جمع المصادر والمراجع البحثية وتطوير المنتج والخدمات المجتمعية، وتنظيم الأنشطة للتغيرات الأكاديمية والشبكات الدولية الأساسية.
- تقييم البرامج الخاصة بتنظيم البرامج والتوصيات بتفويض المسئوليات والسلطة للمدارس وصناعة سياسة التعليم في المشروع في هونج كونج.

- **خبرة فريق العمل:**

يتكون فريق العمل من مستشار و خمسة أعضاء ليسوا فقط لديهم خبرات في تدريس التعليم الإبتدائى والثانوي ولكنهم معلمين ومربين حاليين وباحثين وممارسين للتجربة والبحث في الثقافة المدرسية.

- **أصدقاء المهنة وشبكة المجتمع المحلي:**

يعمل المشروع علي تقديم برنامج تعليمي شامل من خلال المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة والعمل علي تطوير برامج تعليم الطلاب الجدد القادمون من الصين والعمل أيضاً علي وجود شبكة علاقات مجتمعية مستمرة طوال العام الدراسي، وتحقيق ذلك يتم من خلال فريق العمل حيث يعملوا علي الاتصال الدائم بالمجتمع والمساهمة في تحقيق الاحتياجات التعليمية وحل المشكلات والتحديات التي تواجه هؤلاء الطلاب، ويعملون أيضا من خلال التشجيع الدائم والمستمر من قبل الهيئات غير الحكومية، والحكومة الفيدرالية واتحاد الخدمة المجتمعية، ومجلس هونج كونج للخدمة المجتمعية وذلك عن طريق تقديم النصائح والمعونات التي تساعد علي تطوير أداء المعلمين وزيادة التدعيم من خلال الأسر والمجتمع المحلي.

- المشروع ومشاركة المدرسة:

منذ البداية للمشروع وجد أن المدارس كثيرة ومنتشرة في مناطق ومقاطعات كثيرة لذا عمل علي الدعوة والاتصال بهذه المدارس وعرض خططه ومن خلال علم مدراء هذه المدارس بأهداف المشروع حددوا احتياجات الطلاب والتحديات التي تواجههم وتقدموا للمشاركة في المشروع وقد تم تطبيق المشروع في عدة مدارس ابتدائية وثانوية.

فهذا المشروع أدي إلي تطوير الأداء الإداري وبرامج التعليم في هذه المدارس وذلك عن طريق تفويض المسئوليات وقد حقق هذا المشروع فوائد عدة لجميع الطلاب سواء الوافدين أو المقيمين فيها ولكل الخلفيات الثقافية وأفراد المدرسة العاملين فيها وقدم رعاية لتنمية للمهارات والاتجاهات الحضارية والمدنية للجميع، فتفاعل كل الأطفال من أصحاب الجنسيات والخلفيات الثقافية التربوية المختلفة يعتبر من أهم العوامل لكل الأطفال في المدارس.

- وصف البرنامج:

١- المقترحات ومكونات البرنامج :

يتكون البرنامج مما يلي :

أ- **الإدارة الذاتية للمدرسة وبرنامج التطوير ويضم:** رؤية ورسالة المدرسة، الثقافة المؤسسية، بناء المجتمع المدرسي، وتكنولوجيا الإدارة ومهارات الإدارة الذاتية.

ب- **التنمية المستدامة للمعلم وتضم:** تطوير برنامج الرعاية والمواطنة، وتطوير برنامج تعليم وتدريس اللغة الإنجليزية من خلال المدرسة.

ج – **برنامج التقييم:** ويتم من خلال عقد مؤتمرين في كل عام من المشروع، المقابلات شبه المنظمة، الزيارة من قبل المستشار في بداية العام للتوجيه ودعم

التنمية المهنية، انعكاسات الوزارة، التشجيع المستمر علي التدريب، وممارسة الأنشطة والتي تتضح من خلال تطوير المناهج، ونوعية أبنية الفصول الدراسية، ونتائج الطلاب وقدراتهم وجنسياتهم.

د- **تدعيم تعليم الطلاب الوافدين وفريق التطوير:** ويشمل تقييم سياسة الإدارة المدرسية، وتدريس اللغة الإنجليزية وتعلمها، ومشروع مشاركة المجتمع المحلي والمنزل للمدرسة، والعناية بالرعاية المتكاملة للطلاب.

٢- دور فريق التطوير في البرنامج:

ويتمثل هذا الدور فيما يلي عن طريق كل جوانب البرنامج التالية:

أ- تأسيس التعاون المدرسي : ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تنسيق المقرر التعليمي لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة وتطوير البرامج.
- تنسيق برامج تطوير المعلم للتدريس للطلاب الجدد الوافدين من الصين.
- التنسيق بين مدارس المشروع وفريق العمل في المشروع في برامج التنفيذ.
- التنسيق بين مدارس المشروع ومدارس الصين حول التغيرات التعليمية من خلال التنمية الثقافية.
- تقييم التدريبات للتوجيه والإدارة وتأثيرها علي البرنامج بالكامل.
- تحسين جودة التعليم للطلاب الجدد الوافدين من الصين في هونج كونج.
- تنظيم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطوير البرامج من خلال المؤتمرات والمنتديات لفاعلية البحث في مدارس المشروع.
- الاتصال المتبادل بين البرنامج والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتزويد المجتمع المحلي بالخدمات الذاتية لتعليم الطلاب الجدد الوافدين من الصين.

ب- خدمات المجتمع المحلي للمدرسة:

فالتعاون بين المدرسين بمعاهد إعدادهم المختلفة، وفحص التعاون البعيد بحسب الامكانات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، فالخدمات الذاتية المتعددة ستزود تعليم الطلاب الجدد بعدة خدمات والتي تتمثل فيما يلي:

- برامج الرعاية المتكاملة.
- مؤتمرات عن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مؤتمرات عن الأبوة مثل برامج الإرشاد المنزلي.
- تدريب الآباء داخل الفصول الدراسية.
- تأييد الآباء واستشارات المجموعات.
- مؤتمرات عن المواطنة.
- العناية والمصادر المجتمعية.
- الخط الساخن لخدمات الأسر الوافدة للرد علي استفساراتهم.

ج- المنتج والمصادر: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- نشر أخبار المشروع والأنشطة وتحديثها في المجلات المشاركة.
- نشر المواد التعليمية المناسبة للطلاب الجدد.
- نتاج إدارة المدرسة الذاتية ومقررات التنمية وأدواتها وكتيباتها.
- نشر الرزم الخاصة بتعليم اللغة الإنجليزية والإرشادات للطلاب الجدد.
- نشر الكتب والأبحاث التي تم اختيارها والخاصة بالتدريس للطلاب الجدد في مدارس هونج كونج.

د- المجال المهني للثقافة المدرسية:

ويتضمن ما يلي:

- تطوير مؤشرات تعليم الطلاب الجدد.
- تزويد المدرسين بأدوات ربط المشروع بعشرة مدارس في هونج كونج.
- التزويد بأدوات تنفيذ البحث في مدارس المشروع.
- مناقشة برامج المشروع في المدارس الخاصة بالطلاب الجدد القادمون من الصين.
- تطوير فعالية البحوث في مدارس المشروع.

هـ - البحوث والتطوير:

وتتضمن ما يلي:

- مجال البحوث في الإدارة الذاتية وإدارة المجتمع المحلي في مشروع المدارس كدراسة حالة ودراسات طولية.
- تزويد المؤتمرات وورش العمل في الإدارة الذاتية وبرامج التنمية.
- البحث في تدريس وتعلم الإنجليزية في مختلف الثقافات المدرسية.
- تطوير مؤشرات دليل الطلاب الجدد في مدارس هونج كونج.
- مؤتمرات لمؤشرات البحث.
- دراسات في علم النفس، والاجتماع والاحتياجات العاطفية للطلاب الجدد، المتضمنة الرعاية المتكاملة.
- تشكيل تدريبات التقييم لمشروع ضمان الجودة.
- تعميم مناطق البحث في تطوير الجودة لطرق التدريس للطلاب الجدد

الوافدين.

٣- الأهداف والمستفيدون:

أ- الأهداف:

وتتضمن عشرة مدارس: سبعة مدارس ابتدائي وثلاثة مدارس ثانوي.

ب- المستفيدون:

وينقسمون إلي:

- **علي مستوي آلمدرسة المشتركة في البرنامج** : وهم حوالي ١٥٠٠ طالب قادم من الصين وحوالي ٤٠٠٠ طالب من هونج كونج إلي جانب المعلمين والمدراء في هذه المدارس.
- **علي مستوي المدرسة غير المشتركة في البرنامج** : معلمي وطلاب حوالي ١٠٠ مدرسة مهتمة سوف يستفيدون من ورش العمل والمؤتمرات حول طرق التدريس لهؤلاء الطلاب القادمون وطلاب هونج كونج.
- – **علي مستوي الوالدين** : كل اسر الطلاب في المدارس المشتركة في المشروع.
- **قسم التعليم** : العاملين في قسم الإدارة الذاتية (الخدمات).
- **تزويد المعلمين بالتعليم** : كل العمليات ستصبح حوار حول التعليم والتعلم الممتاز والتعليم.
- **في مجال البحث والمنح الدراسية** : التطوير المستمر للبرامج التعليمية للطلاب الجدد وجعل بياناتها ومخرجاتها متاحة أكثر في هونج كونج لتحسين الممارسة والإصلاح.
- **المستوي المجتمعي** : الأخصائيين الاجتماعيين المهنيين و العاملين في القضية المتاحين.

- **الآخرين** : تنظيم المشاركين من العاملين والطلاب في مدارس الصين المرتبطين بمشروع المعلم.

٤- المخرجات ووصول خدمات المشروع :

أ- وصول الخدمات:

وتتم من خلال :

- الإدارة الذاتية للمدرسة وبرامج تطوير التعليم للطلاب الجدد عن طريق إطار العمل والكتيبات.
- برامج التطوير لتقييم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.
- برامج التنمية المهنية لمعلمي الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.
- فهرسة كتب تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.
- كتب تدريس اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إليها وطلاب هونج كونج (المستوى البسيط).
- إنتاج المناهج الدراسية للغات والحقائب التعليمية.
- إطار العمل للتعاون بين المنزل والمجتمع المحلي والمدرسة لإرشاد الطلاب الجدد المهاجرين إليها.
- نشر مجلات المشروع.
- نشر تقارير عن الأبحاث المدرسية.
- تقارير تقييم البرامج.

ب- المخرجات:

وتتمثل فيما يلي:

- جودة التعليم والتعلم للطلاب الجدد والمهاجرين والمشاركين في المشروع.
- دقة أدوات التقييم لتعليم اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إليها.

- الاهتمام والرعاية والمواطنة الصالحة للطلاب الجدد المهاجرين من الريف.
- وجود برامج للتقييم.
- شبكات للتعليم للطلاب الجدد والمهاجرين إليها بين الصين وهونج كونج.
- تأسيس المشاركة المدرسية.
- مشاركة المنظمات الحكومية وغير الحكومية.
- تغير الاتجاه في هونج كونج بصفة عامة في جودة تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.
- وسائل الإعلام وتحديث المشروع.
- المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية لتشجيع الإسهامات بالخبرة.

- **المستقبل التنموي للمشروع:**

- نموذج الإدارة الذاتية في هونج كونج لتعليم الطلاب الجدد المهاجرين إليها.
- التطوير الشامل لطرق تدريس الطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج والمقارنة لفهم الاختلافات والفروق في قدرات التعلم.
- التطوير الشامل والدقيق لبرامج تقييم تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج.
- التنفيذ الكامل من خلال منظور متكامل ومتعدد لفهم طرق إدارة المدرسة الذاتية لمختلف الثقافات واحتياجات التعلم.
- التطوير والشمول لشكل التعليم في هذه المدارس.
- خلق تعاون بين مدارس هونج كونج والصين والعمل علي تطويرهم.
- تطوير مركز تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج.

- الميزانية المطلوبة:

يحتاج تنفيذ هذا المشروع ٢٢٠٠٠٠٠$ هونج كونج، وهذا يتضمن ١٨٨٦٦٢٤٥$ للعاملين في المشروع وفريق العمل، و٨٩٨٣٩٥$لإطار عمل الإدارة، و ١٤٠٠٠$ لبرامج التنمية المهنية للمعلمين وبرامج تعليم اللغة الإنجليزية، و٣٢٠٣٤$ للبرامج التبادلية، و٢٠٠٠٠$ للمعلمين المشاركين في المشروع، و١٣٠٠٠$ لخدمة المؤتمرات المستندة علي المدرسة وتحليل تأثير المشروع، و٢٢٠٠٠$ لبرامج المشاركة المجتمعية، و٩٣٧٥٥$ لإنتاج معينات التعلم ونتائج المشروع، و٣٠٠٠٠$ للمعارض الفنية، و١٢٥٠٠٠$ للنفقات العامة، و٥٠٠٠$ للتجهيزات والمعدات.

خاتمة:

من خلال العرض السابق لخبرات بعض الدول في الإدارة الذاتية للمدرسة يتضح أن هناك دروس عدة يمكن الاستفادة منها وتتمثل في أن يكون للمدرسة رؤية وأهداف واضحة، وأهمية أن يشترك الجميع في صناعة واتخاذ القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة في كافة عملياتها وبرامجها والتمويل، وأهمية استمرار التنمية المهنية للعاملين وسكان المجتمع المحلي والآباء، ونشر البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة، وأن يتم التطبيق علي مراحل ويتم مراجعة وتقييم كل مرحلة لتصحيح الأخطاء وربط الإنجازات بمبدأ المحاسبية والثواب من قبل المجتمع ككل.

مراجع ومصادر الفصل:

1- ACT Department of Education and Training, Report on Evaluation of School-Based Management, June 2004. Hugh Watson Consulting.

2-Advisory Committee on school based management Transforming schools into dynamic and accountable professional learning communities: School –based management consultation doc : Hong Kong: The government Printer. 2000.

3-Australian Capital Territory. School Policy : Training & Development - for staff who work in schools,2007.http:www.schooler.google.com.

4-Australian Government, Department of Foreign Affairs &Trade. http://www.dfat.gov.

5-AU Yin Ching, Loretta,Global Perspectives on School-Based Management (SBM) and Implications, Ph.D. University of Hull, U.K. 23 /12/2005

6-Brenda Gladstone &Michele Jacobsen, Educational Partnerships in Rocky View School Division, Part 1, International Electronic Journal For Leadership in Learning, Vol. 3, No. 1, January 16, 1999, ISSN 1206 -9620. http://www.ucalgary.au.

7- CLAREMONT EDUCATIONAL PARTNERSHIP. ANNUAL REPORT June 6, 2001, http://www.claremont,edu.

8-Educational Panel Legislative Council, Hong Kong Special Administrative Region of the Peoples Republic of China, School based management consultation, 4th December 2000.

9- Elaine M. Walker, Decentralization& participatory decision - making: implementing school-based management in the Abbott Districts, Vol.1, No.1, Dec,2000. http://www.nj.gov.

10-Elaine M. Walker, The Politics of School-Based Management : Understanding the Process of Developing Authority in Urban School Districts. Seton Hall University, Vol.10, No.33. ISSN1068-2341. http://epa.asu.edu.

11- Family- School Partnerships, http://wwww.acsso.org.au.

12-Fernando Reimers & Sergio Cardenas, Who benefits from school-based management in Mexico? Prospects, Vol. XXXVII, No. 1, March 2007.

13- Florida Department of Education, Office of School Improvement, "Ride the Wave" to Success in the Classroom, Strategies for School Based Management.

14- Hong Kong Institute of Education, (A Q E F) Proposal on school based management & development for the education of newly arrived students from the Mainland, Dec, 2000.
15- Hong Kong. Institute of Education, Department of educational policy and administration, Country Report on school based management in Hong Kong (S A R).
16-Ibtisam Abu Dohou, School-Based Management,(Paris: International Institute for Educational Planning, 1999. http://unesdoc-unesco.org.
17- Kathleen Cotton, School-Based Management,http://www.nwrel.org
18- K. Pushpanadham, Education leadership for school based management. http://www.journal.au.edu.
19-Lawrence Ingvarson & Others, Factors Affecting the Impact of Professional Development Programs on Teachers' Knowledge, Practice, Student Outcomes & Efficacy, Australian Council for Educational Research, Education Policy Archives, Vol.13, No,10. January 29, 2005, ISSN1068 -2341, http://www.epa.asu.edu.
20- Los Angelos Educational Partnership. http://www.laep.org.
21-M. James Kedro, School - Based Steps to Success. Aligning Resources for Students Outcomes. Washington. DC: Falmer Press.2002.
22-Neil Cranston, Collaborative Decision Making & School -Based management: Challenges, Rhetoric & Reality. Journal of Education Enquiry,Vol.2,No.2, 2002.
23-Neil C. Cranston, School-Based Management, Leaders and Leadership :Change & Challenges for Principals, International Studies in Educational Administration, Vol.30, No.1, 2002.
24-N. J, Department of Education, Professional Standards & Learning, Standards for Required Professional Development of Teachers. http://www.state.nj.us.
25-Nobbs Cameron & John Stuart, The Relationship Between School-Based Management, Student outcomes & school performance, Griffith University, 2006.http://www.gu.edu.au.
26- Office Research, Education Consumer Guide, Archived Information, School- Based Management. No.4. 1993.http://www.esc.org.
27-Ozler, B. Decentralization & Student Achievement: The Case of Nicaragua's School Autonomy Reform .Working Paper on Impact Evaluation of Education Reforms. Washington, DC: World Bank. 2001.

28-Peter Coates and Charlie Sartain, Xstrata Community Partnership Program Queensland. http://www.Xtrata.com.

29-Rayomond Bolam, School based management, School Improvement and School Effectives :Overview & Implications, in Clive Dimmock, (Editor)School Based Management & School Effectives(New York: Rutledge,1993).

30-School-Based Management in New Zealand.http://www.nzcer.org.

31- School- Based Management in Queensland. http://education.qld.gov.au.

32- School-Based Management: Promise & Process. Archived Information Assessment of School – Based Management. October. 1996. http://www.ed.us.gov.

33- Sue Swyers Moncure, Holmes Partnership leads U. S., Educational Reform, Vol.17, No. 16, Jan.1998. http://www.undel.edu.

34- Susan Pascoe & Robert Pascoe, Education Reform In Australia, 1992-1997, A Case Study, The World Bank, The Education Reform & Management Series, Vol. 1, No. 2, February,1998.

35- Terry Ann Rodriyuez and John R. Slate, Site School - Based Management : A Review of the Literature.http://www.usca.edu..

36- U. S., Department of Education, How Schools Make School-Based Management Work, http://www.nwrel.org.

37- U. S., Department of Education, School, Family and Community Partnerships. http://www.nwrel.org.

38- Victoria, University of Wellington, Faculty of Education, Teacher Professional Development. http://www.vuw.ac.nz.

39- Victoria University, A New School of Taught, Schools Partnerships. http://www.vu.edu.au.

School - Based Management

العلم و الإيمان للنشر و التوزيع